

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUELEN MARA SKLASKY PORTELA

ESTRUTURAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS INDIRETOS EM EMPRESA DO
SETOR ALIMENTÍCIO VISANDO A TERCERIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE ALIMENTOS

CURITIBA

2014

SUELEN MARA SKLASKY PORTELA

ESTRUTURAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS INDIRETOS EM EMPRESA
DO SETOR ALIMENTÍCIO VISANDO A TERCERIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO
NO SETOR DE ALIMENTOS

Trabalho apresentado como requisito parcial para
conclusão do curso de Especialização em Gestão de
Suprimentos da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Adriana de Paula Lacerda Santos
Dra.

CURITIBA

2014

*Ao meu amado esposo, por estar sempre presente,
e ser o maior incentivador dos meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me concedido o dom da inteligência e me proporcionado a oportunidade da realização deste trabalho.

Aos meus pais, pela formação e educação transmitidas ao longo dos anos.

À meu querido esposo, por seu olhar crítico e construtivo que me ajudou na elaboração desse trabalho.

À Professora e orientadora Adriana Lacerda, pela valiosa ajuda no desenvolvimento de cada capítulo do trabalho.

À Arthur, meu coordenador e amigo pelas contribuições e sugestões.

Enfim, a todas as pessoas que, de alguma forma contribuíram para que fosse possível a conclusão deste trabalho.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender e conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Esse trabalho de conclusão de curso abordou o tema da terceirização das compras de materiais indiretos em uma empresa do setor alimentício. O desenvolvimento do estudo se deu em forma de estudo de caso no departamento de compras da empresa na qual a pesquisadora atuava.

O trabalho buscou apresentar, através de estudos bibliográficos e estudo de caso, a importância e necessidade de se ter equipes de trabalho cada vez mais eficazes, focadas em inovação, busca por produtividade e melhorias. Para se obter isso, é preciso que essas equipes trabalhem focadas em resultados e não gastem tempo com processos que não tenham grande representatividade, ou seja, essas equipes precisam pensar e agir de forma estratégica nas categorias de compras que possuem oportunidade de trazer resultados para a organização.

Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi identificar o que autores falam sobre terceirização, mapear as oportunidades de melhoria na área de compras e, com base nessas informações e no resultado da pesquisa ação, descrever as etapas de estruturação da terceirização da compra de materiais indiretos em uma empresa do setor de alimentos.

Palavras-Chave: Terceirização. *Outsourcing*. Compras. Setor de Alimentos. Etapas Terceirização.

ABSTRACT

This research addressed the issue of outsourcing the purchase of indirect materials in a company in the food sector. The study development was done in the form of action research in the procurement department which the researcher used to work.

The present study tried to find through bibliographic studies and action research, the importance and necessity of having teams doing an effective work, focused on innovation, productivity and search for improvements. In order to achieve this accomplishment, it is necessary these teams working focused on results and not spending time with processes that do not have big impact, it means, these teams must think and act strategically in the categories of purchases that have opportunity to bring results for organization.

In this context, the aim of this study was to identify which authors talk about outsourcing, to map the opportunities for improvements on procurement area and, based on these information and the results of action research, describe the steps to structure an outsourcing purchasing indirect materials plan in a company in the food sector.

Keyword: Outsourcing. Purchases, Procurement, Food sector, Steps to outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- A FUNÇÃO DE COMPRAS	15
FIGURA 2 - ESTRUTURA DE COMPRAS.....	17
FIGURA 3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA DA DECISÃO FAZER VERSUS COMPRAR	21
FIGURA 4 - ESTRUTURA DE UM SISTEMA EMPRESARIAL	25
FIGURA 5 - ETAPAS DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA ÁREA DE COMPRAS BRASIL	36
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DE COMPRAS DE MATERIAIS DIRETOS E INDIRETOS (ATUAL).....	39
FIGURA 8 - GRÁFICO DE COMPLEXIDADE X GASTOS ANUAIS	47
FIGURA 9 - MODELO DE RFI – REQUEST FOR INFORMATION.....	49
FIGURA 10 - MODELO DE <i>BSC – BALANCE SCORECARD</i>	50
FIGURA 11 - CRONOGRAMA DAS CONCORRÊNCIAS	51
FIGURA 12 - ETAPAS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	55
FIGURA 13 - FLUXOGRAMA PROPOSTO DAS ATIVIDADES DE COMPRAS.....	56
 QUADRO 1 - PRÁTICAS DE GESTÃO.....	 22
QUADRO 2 - PRINCIPAIS INDICADORES DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS (ANO 2012)	27
QUADRO 3 – CATEGORIAS DE COMPRAS TERCEIRIZADAS.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ABIA	-	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
ABICAB	-	Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivado.
<i>BPE</i>	-	<i>Business Process Engineer</i> (especialista de processo)
CAU	-	Central de Atendimento ao Usuário
<i>ERP</i>	-	<i>Enterprise Resource Planning</i> (sistema de informação)
<i>KPI</i>	-	<i>Key Performance Indicator</i> (indicadores de desempenho)
PCP	-	Planejamento e Controle de Produção
PO	-	Purchase Order – (ordem de compra)
<i>RFI</i>	-	<i>Request for Information</i> (solicitação de informação)
<i>RFQ</i>	-	<i>Request for Quotation</i> (solicitação de cotação)
UFPR	-	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 COMPRAS	14
2.1.1 Estrutura de compras	16
2.2 TERCEIRIZAÇÃO	17
2.2.1 Fazer versus comprar.....	19
2.2.2 Gerenciamento de profissionais terceirizados	21
2.2.3 Sistemas de informação para apoio a terceirização	23
2.3 SETOR DE ALIMENTOS NO BRASIL	26
2.3.1 Mercado de guloseimas (<i>snacks</i>) no Brasil e no mundo	27
2.3.2 Terceirização de fornecedores no setor de alimentos	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	31
3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	31
3.2.1 Fase de planejamento e pesquisa bibliográfica.....	31
3.2.2 Coleta de dados	32
3.2.3 Análise e avaliação	32
3.2.4 Contribuição	32
4 RESULTADOS / ANÁLISE	34
4.1 O ESTUDO DE CASO.....	34
4.2 A ÁREA DE COMPRAS	35

4.2.1 Central de compras e torres de negociação local	38
4.3 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	39
4.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NA ÁREA DE COMPRAS INDIRETAS / OPORTUNIDADES DE MELHORIA	42
4.5 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS INDIRETOS.....	43
4.4.1 Etapas da terceirização da área de compras	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
5.1 CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	57
5.2 CONCLUSÕES QUANTO AO ESTUDOS DE CASO	58
5.3 CONCLUSÕES QUANTO À PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO	58
5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	59
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

A realidade atual apresenta um cenário composto por empresas cada vez mais competitivas e um mercado em crescente globalização. Para acompanhar essa dinâmica faz-se necessário que as empresas adotem estratégias diferenciadas para se manterem competitivas. Desta forma as organizações têm buscado se distanciar da sua zona de conforto e buscar formas e diferenciais competitivos a fim de torná-las mais rentáveis e atraentes para o mercado, clientes e acionistas.

Nesse contexto, passa a destacar-se um departamento que há alguns anos era visto somente como uma área suporte à organização, com atividades burocráticas e repetitivas, sem muita importância. Atualmente esse conceito mudou e percebe-se cada vez mais que o papel da área de compras nas companhias é visto e reconhecido como de grande importância.

Sabe-se que a aquisição de materiais e serviços representa um valor significativo na composição do custo de um produto. Martins et al. (2006), cita que a soma gasta com a compra de insumos para a produção, seja ela de produto ou de serviço, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas. Por isso fica claro que pequenas reduções de preço impactam diretamente no resultado do negócio.

Apesar da constatação de que a área de compras possui um papel fundamental e que deveria trabalhar de forma estratégica, percebe-se que a área ainda tem muito a evoluir. É necessário que o setor de suprimentos deixe de ter um perfil reativo e passe a ter um perfil proativo dentro das organizações. Isso implica em não trabalhar mais sob demanda, mas sim de forma planejada e estruturada.

Atualmente percebe-se que a área de compras vem buscando trabalhar em várias frentes a fim de melhorar seu desempenho. Entre elas destacam-se a reestruturação da área, equipes enxutas, trabalhar menos sob demanda e mais com contratos de médio e longo prazo, otimização de processos, utilização de software de automatização, terceirização das atividades de compras, entre outras.

O objetivo desse trabalho foi descrever o processo de estruturação da terceirização da área de compras de materiais indiretos de uma empresa do setor alimentício.

Nesse contexto, o problema de pesquisa que foi investigado teve a seguinte questão: quais são as etapas necessárias para estruturar a terceirização da compra de materiais em empresa do setor alimentício?

1.1 OBJETIVOS

Analisando a bibliografia consultada, percebe-se que há a necessidade de aprofundar-se mais nesse tema a fim de entender qual é a relevância da terceirização para as empresas, quais são os passos para implementação, bem como analisar os impactos que podem apresentar.

1.2 OBJETIVO GERAL

Descrever o processo de estruturação da terceirização dentro da área de compras de materiais indiretos de empresa do setor alimentício.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar panorama atual da área de compras;
- Mapear as oportunidades de melhoria;
- Descrever as etapas do processo de terceirização.

1.4 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista técnico a terceirização de materiais poderá proporcionar a redução de trabalho dos compradores, possibilitando que eles possam se especializar e dedicar mais tempo para negociações de categorias de compras que possuem maior visibilidade e valor agregado perante o negócio da companhia.

Bolonhez (2007), vice-presidente comercial e de marketing do Mercado Eletrônico, comenta que ao passo que as demandas na cadeia de suprimentos aumentam, cada vez mais se torna necessário e apropriado terceirizar algumas demandas. Dessa forma, a terceirização também conhecida como *outsourcing*,

mostra-se como a solução mais adequada, pois extingue etapas complexas que absorvem tempo dos compradores.

A contratação de uma empresa especializada em terceirização poderá proporcionar também ganhos econômicos e financeiros uma vez que ganhos em produtividade serão negociados no contrato com a empresa contratada. Além disso, os compradores serão capazes de trabalhar mais focados nas suas carteiras de compras objetivando redução de custo e identificando oportunidades de melhoria no processo.

Bolonhez (2007) fala ainda que grande parte das empresas que buscam a terceirização tem como meta, além da redução de custos, uma gestão mais inteligente do departamento de compras, aumento de cobertura contratual, melhora no tempo de atendimento ao cliente interno, otimização dos processos e redução da base de fornecedores.

No âmbito ecológico e ambiental, a terceirização da compra de materiais pode possibilitar um maior nível de cobertura contratual e ajudará na organização da área de planejamento e controle de materiais (PCP). Esse trabalho consequentemente reduzirá o número de entregas (menos emergências), bem como custos logísticos como combustíveis e desgaste do veículo, emissão de CO₂, etc.

A principal vantagem que faz com que as empresas busquem a terceirização está relacionada ao nível de serviço. Essa forma de trabalho possibilita um maior controle sobre qualidade de fornecimento, pontualidade das entregas realizadas pelos fornecedores e consequentemente proporciona uma maior satisfação do cliente interno. etc, (BOLONHEZ 2007).

No que diz respeito ao ponto de vista social, a terceirização poderá ocasionar a redução do número de profissionais trabalhando na área de compras da empresa e consequente baixa na moral do time. Por esse motivo demissões fatalmente poderão ocorrer à medida que o processo de terceirização ganha maior velocidade. Robbins; Judge; Sobral, (2010), pontuam que o *downsizing* (redução de pessoas, estruturas enxutas) e a grande utilização de trabalhadores transitórios ou terceirizados estão diminuindo cada vez mais a ligação de comprometimento que existiam entre empregado e a empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nessa seção estão descritos os conceitos de autores sobre o objeto central da pesquisa. Serão abordados temas como a importância da área de compras nas organizações e estrutura de compras. A segunda parte da revisão bibliográfica foi focada no tema terceirização, gerenciamento de profissionais terceirizados, decisão de fazer ou comprar, sistemas de informação para apoio a terceirização e por fim foi analisado o setor de alimentos, participação da área de guloseimas do Brasil e no mundo e terceirização de compras no setor de alimentos.

2.1 COMPRAS

A tarefa de compras consiste em adquirir materiais, produtos e serviços necessários a operação do negócio, nas quantidades e prazos estabelecidos, respeitando os níveis de qualidade predefinidos, considerando as melhores condições comerciais de preço, prazo de pagamento, etc (CHAVES, 2002).

Além disso, as atividades da área de compras possuem um papel importante dentro das organizações, pois elas estabelecem o processo pelo qual as empresas definem os materiais a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, estabelecem contratos, emitem ordens de compra e finalmente, recebem e pagam os materiais ou serviços contratados (BAILY, 2009).

O método de aquisição de um bem ou serviço compreende o claro entendimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a variação de quantidade permitida. De posse dessas informações, inicia-se a definição dos parâmetros para a negociação. Para Kotabe e Helsen (2000), o modelo de compra consiste em três estágios que apresentam as diretrizes para a tomada de decisão. O primeiro estágio envolve a necessidade de identificação e formulação do problema e abrange os fatores que motivam a ação. O segundo estágio refere-se e à procura, ou seja, o reconhecimento das características do país, do fornecedor e de outras informações relevantes. O terceiro

estágio considera a escolha que é resultada a partir dessas alternativas, que são avaliadas para a tomada de decisão.

Sobre esse aspecto Martins et al. (2006) traz que a gestão de compras assume um papel genuinamente estratégico nas empresas face ao volume de recursos financeiros envolvidos deixando, dessa forma, a visão equivocada de que era apenas um centro de despesas que exercia atividades burocráticas e recorrentes.

Para que o processo de compras funcione de forma eficaz é necessário ressaltar a importância do papel dos compradores e seus gestores nesse conjunto, pois eles possuem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores (SLACK 2002). A Figura 1 ilustra de forma simplificada essas interações.

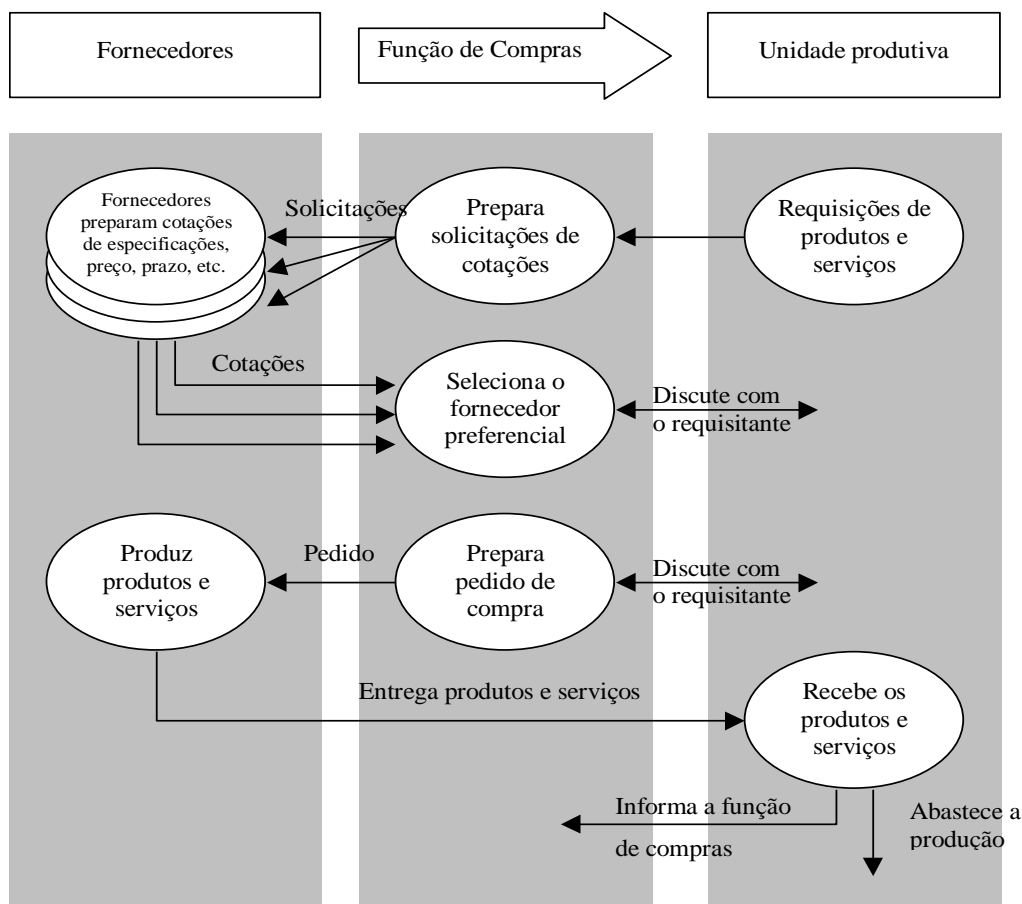


FIGURA 1- A Função de Compras
FONTE: SLACK ET AL. (2002, p. 418)

Alguns desses produtos e serviços são utilizados diretamente na produção e são chamados de materiais diretos e outros são utilizados de forma a suportar as atividades dentro da operação de uma fábrica, são os chamados de materiais indiretos. Por exemplo: ferramentas, alimentação de funcionários, lubrificantes, são essenciais para a operação, porém não fazem parte da composição do produto final de uma empresa do setor alimentício (SLACK 2002).

Nesse contexto vale ressaltar a importância da área de planejamento e controle de materiais (PCP) que possui interface direta com a área de compras e é responsável por todo o controle de solicitações de materiais para o estoque. As deficiências no planejamento de compras têm muitas vezes como consequência a falta de materiais que pode levar uma necessidade de compra a se tornar emergencial.

Para Dias e Costa (2003), compras emergenciais sempre estarão presentes no dia-a-dia de uma organização, pois não é possível uma empresa manter estoques disponíveis de todos os itens em quantidade suficiente para atender seus requisitantes. Nesse sentido faz-se necessário traçar estratégias que possibilitem trabalhar com um número capaz de não expor a operação da empresa a alto risco, nem onerar o custo correspondente à formação de estoques elevados.

2.1.1 Estrutura de compras

A quantidade de pessoas, o volume e a variedade de produtos e serviços, a desenvoltura das lideranças, a habilidade das pessoas e a importância da função compras para a empresa estão entre as variáveis que afetam a decisão da estrutura organizacional de uma organização (BAILY, 2009). Estruturas organizacionais são desenvolvidas para atender as necessidades específicas, isso significa que a estrutura organizacional de uma empresa pode não funcionar da mesma forma em outra.

A Figura 2 apresenta um modelo de estrutura comumente utilizado por empresas de grande porte.

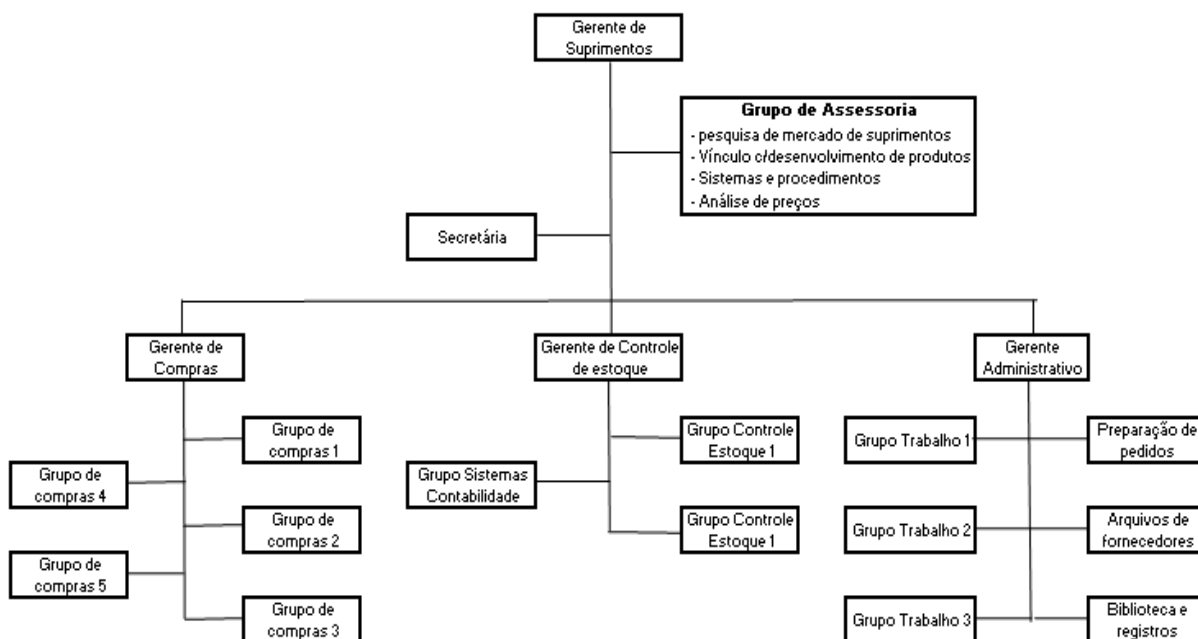


FIGURA 2 - Estrutura de Compras
FONTE: BAILY (2009, P. 82)

Nesse modelo de estrutura os materiais e serviços são divididos em categorias de compras onde é definido um escopo de trabalho para cada comprador específico levando em consideração suas habilidades e experiências. Essa divisão de grupos de materiais deve levar em consideração também fatores fundamentais como, volume de compras, especificidade do material e número de itens, de forma a agrupar melhor as atividades do comprador.

Essa forma de trabalho possibilita ao comprador maior dedicação a um número específico de categorias de compras, dessa forma tornando-o mais especialista em suas atividades, evitando duplicidade de gasto de energias em pesquisa e negociação, facilitando a coleta de dados, aproximação e a integração com outros departamentos (SANTOS, 2010).

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

Entende-se como terceirização o processo de gestão pelo qual se transferem tarefas para terceiros administrarem, com os quais se constitui uma relação de parceria ficando, dessa maneira, a empresa concentrada apenas em atividades basicamente relacionadas ao comércio em que opera. Entre os muitos

benefícios da terceirização pode-se citar algumas como: ingresso a novas tecnologias, agilidade na implementação de novas decisões e um maior controle dos gastos e custos, além do aumento de especialização para aquela atividade terceirizada (FLEURY, 1999).

Para Sá et al. (1997), a terceirização ganha visibilidade nas empresas principalmente quando essas precisam reduzir custos, reestruturar suas atividades e reduzir o número de colaboradores, entre outras necessidades. Com isso a terceirização se mostra como uma ferramenta de apoio às empresas para aumentar níveis de serviço, produtividade, além de proporcionar uma melhoria na competitividade.

De acordo com Silva (1997) apud Pinto e Quelhas (2008) fala que terceirização consiste na transferência de atividades secundárias para uma empresa terceira a qual detém maior especialidade, tecnologia própria e moderna, e que tem esta atividade terceirizada como sua atividade principal, liberando desse modo a contratante para concentrar suas energias em atividades gerenciais e em seu negócio principal, mantendo e evoluindo em qualidade, produtividade, reduzindo custos e aumentando sua competitividade.

A terceirização ganhou visibilidade no Brasil na década de 80, juntamente com a entrada das multinacionais automobilísticas no país. Essas empresas desde cedo tinham em mente que para se obter sucesso em seu negócio era necessário concentrar esforços nas atividades que melhor desempenhavam, nesse caso a montagem de automóveis. Dessa forma, a fabricação das peças e componentes passou a ser adquirida diretamente de empresas terceiras especializadas. Essa forma de trabalho proporcionou o atingimento de excelentes níveis de competitividade, capacitação de pessoal, eficiência e produtividade em relação ao mercado concorrente (QUEIROZ, 1998 apud IMHOFF; MORTARI, 2005).

Diante das definições apresentadas, nota-se a importância da terceirização para às empresas que almejam manterem-se competitivas no mercado. Muitas empresas não consideram a terceirização apenas como um recurso administrativo, mas sim como uma forma estratégica de conduzir o seu negócio.

2.2.1 Fazer versus comprar

A questão de fazer ou comprar é um tema de ampla importância, pois essa decisão afeta diretamente os custos de produção de uma organização.

De acordo com Gutwald (1995) apud Serio e Sampaio (2001), os modelos mais comuns para tomada dessa decisão são:

- Análise econômica;
- Análise do custo de transação;
- Análise estratégica;
- Análise multidimensional.

Para Serio e Sampaio (2001) a análise mais utilizada pelos executivos e ainda a mais simples é a análise econômica. Esse método consiste na comparação entre os custos de fabricação/contratação de um produto/serviço versus o custo de aquisição desse mesmo produto/serviço do mercado. Contudo os autores enfatizam que essa não é uma análise simples e que é preciso ser levado em consideração outros fatores importantes, não somente preço.

Entre os fatores que devem ser considerados, Williamson (1991) apud Serio e Sampaio (2001) cita a importância do custo de transação o qual analisa como o contratante e o contratado se protegem dos riscos em suas relações comerciais. Os riscos envolvidos são basicamente a possibilidade de não cumprimento de uma ou mais cláusulas acordadas em contrato. Para obter-se um resultado eficiente, as empresas devem trabalhar para minimizar os riscos, pois esses implicam em custos de transação.

Com relação à análise estratégica, Serio e Sampaio (2001) citam que nos anos de 80 e 90 autores como Porter (1985), Hamel e Prahalad (1994), Quinn e Hilmer (1999) e Venkatesan (1992) propuseram novos modelos baseados na escola estratégica. Enquanto Porter enfoca que vantagens competitivas sustentáveis derivam da seleção de boas posições estratégicas, os autores Hamel e Prahalad acreditam que a vantagem competitiva resulta de competências fortemente arraigadas presentes dos produtos e serviços de uma empresa MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, (2000) apud SERIO; SAMPAIO (2001). O enfoque estratégico baseia-se na premissa de concentrar esforços e investimentos da

empresa em um pequeno grupo de habilidades denominadas competências essenciais as quais são classificadas em dois critérios: importância estratégica e competência relativa, conforme ilustra a Figura 3. No que se refere à importância estratégica, essa é feita considerando competências da empresa de forma a analisar se a atividade poderá ou não diferenciá-la em relação ao mercado, avaliando dessa forma o valor percebido pelo cliente. A análise da competência relativa por sua vez implica na comparação do desempenho da empresa em relação às demais concorrentes do mercado avaliando pontos importantes como custos, qualidade e processos.

Quinn e Hilmer (1994) apud Serio e Sampaio (2001) recomendam sete pontos para a assimilação das competências centrais de uma empresa:

- Focalizar conhecimentos e habilidades, não produtos ou funções: produtos são facilmente copiáveis e substituíveis. As competências precisam ser habilidades baseadas em conhecimento;
- Desenvolver competências de longo prazo: envolve o desenvolvimento de habilidades que sejam sustentáveis e reconhecidas pelos clientes no futuro;
- Limitar o número de competências: As organizações devem desenvolver duas ou três habilidades essenciais para seu negócio e não gastar esforços em habilidades secundárias;
- Escolher as melhores fontes: baseia-se em identificar as melhores oportunidades no mercado, onde existem imperfeições de conhecimento, e com isso será possível alavancar investimentos de recursos intelectuais;
- Dominar a área de conhecimento: somente concentrando esforços em sua área de conhecimento será possível alavancar a rentabilidade da empresa;
- Focalizar as necessidades do cliente: uma das suas competências centrais deve estar relacionada diretamente a aumentar o nível de serviço oferecido ao cliente de modo a oferecer maior eficácia e redução de custos;

- Alinhar os sistemas organizacionais: a manutenção das competências centrais de uma empresa não deve estar amarrada às pessoas, mas sim aos sistemas da empresa, de forma que, caso essas pessoas se desliguem da empresa, a estrutura não será afetada.

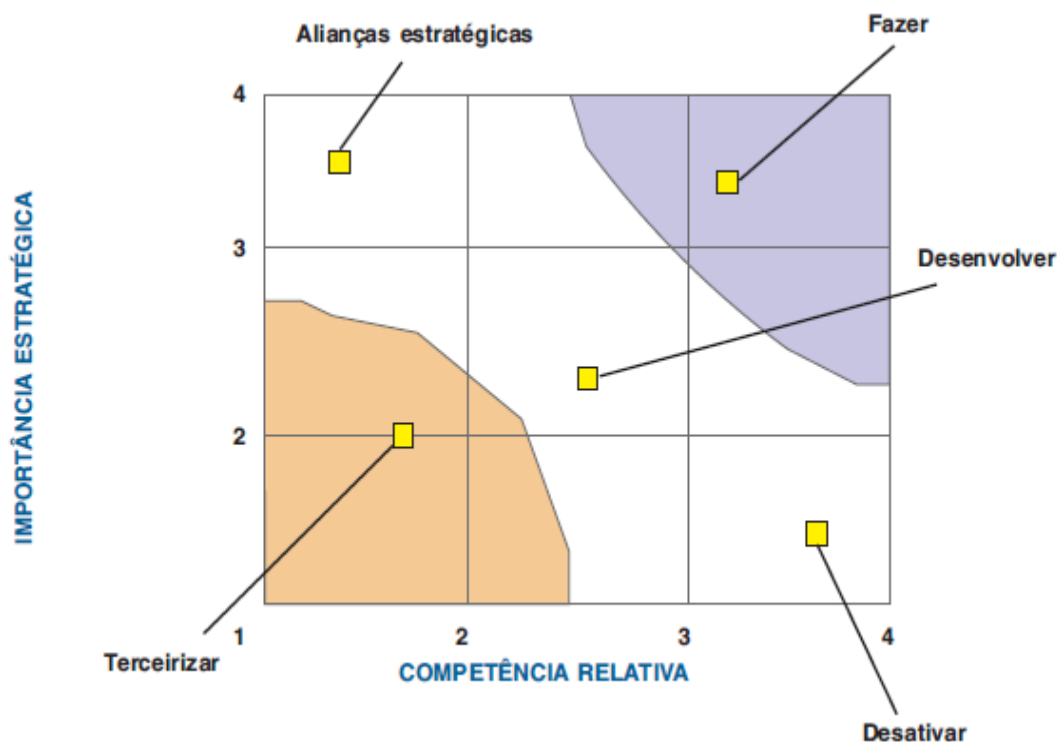


FIGURA 3 - Análise Estratégica da Decisão Fazer Versus Comprar
 FONTE: ADAPTADO DE HAMEL E PRAHALAD (1994) APUD SERIO; SAMPAIO (2001, P. 56)

Com relação à análise multidimensional Gutwald, 1995 apud Serio e Sampaio (2001) citam os autores Lonsdale; Anderson e Weitz, Probert, Jones e Gregory que consideram para essa análise fatores como alocação de pessoas, capacidade de inovação, fatores humanos, experiências de colaboradores, conhecimento tecnológico, custos, etc.

2.2.2 Gerenciamento de profissionais terceirizados

Com o aumento da terceirização de atividades, cresce também a importância na valorização da mão de obra desses profissionais. Um dos grandes

desafios para as empresas é saber gerenciar esses colaboradores de forma igualitária, sem discriminações.

O Quadro 1 relaciona algumas diretrizes recomendáveis para a gestão de pessoas em empresas que possuem funcionários fixos, terceiros ou temporários. A elaboração desse quadro foi feita com o objetivo de esclarecer que as empresas devem aplicar conceitos de gestão de pessoas em empregados terceirizados, pois somente com a aplicação de práticas como essas é que esses profissionais irão manter-se motivados e apresentarão um retorno positivo à empresa no que se refere a resultados e produtividade (PINTO; QUELHAS, 2008).

GESTÃO TERCEIRIZADOS	GESTÃO DE PESSOAS
Participação nas ideias e decisões	Envolvimento dos Funcionários - Define-se este conceito como um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização. A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e aumentando sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego (p.187).
Avaliação periódica	Avaliação de Desempenho - As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. De maneira semelhante, a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento pode ser determinada através dos resultados da avaliação de desempenho dos funcionários que deles participam. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, elas também são usadas como base para alocação de recompensas (p.474).
Reconhecimento do trabalho	Programa de reconhecimento - O reconhecimento pode ter várias formas. Pode-se cumprimentar um subordinado pelo seu bom desempenho ou mesmo enviar uma mensagem por e-mail com um elogio. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes (p.186).
Treinamento	Programa de Treinamento e Desenvolvimento - Os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho de duas maneiras. A mais óbvia é aperfeiçoando as habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso. O aperfeiçoamento das habilidades aumenta o potencial de desempenho de alto nível. Um segundo benefício do treinamento é que ele melhora a auto-eficácia do funcionário (p.488).
Não discriminação	Equidade - Do ponto de vista da equidade, é preciso considerar as repercussões da mistura de trabalhadores fixos e temporários quando as remunerações são muito díspares. Quando os temporários trabalham juntamente com os permanentes, que recebem salários maiores e benefícios adicionais, seu desempenho tende a sofrer (p.201).

QUADRO 1 - Práticas de Gestão

FONTE: ADAPTADO DE ROBBINS (2002) APUD RINTO; QUELHAS (2008, P. 51)

Chiavenato (2009) cita que a dedicação das pessoas nas empresas depende diretamente do entendimento que elas têm em relação ao como a empresa irá auxiliá-las na busca pelos seus objetivos pessoais, ou seja, se as pessoas acreditam que a empresa poderá contribuir, elas permanecem. Os profissionais precisam sentir-se valorizados e motivados e para isso ocorrer eles devem ser tratados como uma peça valiosa.

Pinto e Quelhas (2008) apontam que a retenção de pessoas é uma dificuldade em todas as empresas terceirizadas, independente do seu tamanho. Isso acontece, pois muitas vezes, esses colaboradores tendem a ficar mais tempo trabalhando em empresas que oferecem melhores oportunidades de crescimento. Com isso identifica-se certo descaso na aplicação de boas práticas de motivação. Os terceirizados, apesar de não serem empregados do contratante do serviço, são profissionais que precisam e demandam uma gestão eficiente com foco em promover a sua motivação, de forma que eles possam executar suas obrigações dentro das condições esperadas, não só pela empresa contratante dos serviços, como pela empresa contratante do funcionário.

2.2.3 Sistemas de informação para apoio a terceirização

A utilização dos sistemas de informação, os conhecidos *ERP's (Enterprise Resource Planning)*, começaram a serem utilizadas em grande escala no início da década de 90. No início esses sistemas eram muito caros ficando limitada a utilização apenas a grandes empresas CORREA, 1998 apud MENDES; FILHO, 2002.

Contudo sabe-se que nos dias de hoje esse cenário mudou, pois muitas empresas de médio e inclusive de pequeno porte já trabalham com algum tipo de sistema integrado que possibilita o gerenciamento de seus negócios.

A adoção de um *ERP* envolve fatores muito importantes dentro de uma organização como os fatores culturais e organizacionais. Os sistemas *ERP's* trabalham de forma integrada de modo a interligar e controlar todo o funcionamento de uma empresa, desde a sua área de produção até sua área financeira, armazenando cada situação que acontece dentro dos processos de forma segura e

fidedigna. O objetivo de se trabalhar com um *ERP* não é somente trabalhar com um software inteligente atendendo as exigências do mercado, mas sim melhorar processos e controles internos utilizando a tecnologia da informação a seu favor (LIMA et al. 2000 apud MENDES; FILHO, 2002),.

De acordo com Souza & Zwicker (2000) apud Mendes; Filho, 2002 os sistemas *ERP*'s são adquiridos como pacotes comerciais com o objetivo de adequar-se a grande parte das operações de uma organização. Esses softwares tendem usualmente a atender as necessidades comuns do maior número de clientes, com base na experiência adquirida através de outras empresas do mercado. A integração torna-se possível, pois o armazenamento de informações é feito de forma unificada em um banco de dados.

Para Buckhout et al. (1999) apud Mendes; Filho, 2002 o *ERP* é um sistema que possibilita a integração de diversas atividades e departamentos da empresa criando operações mais eficientes. Possibilita ainda a conexão das principais informações da empresa, facilitando a comunicação entre os setores, provendo dados detalhados sobre a operação a fim de auxiliar as decisões estratégicas. Além disso, esse modelo de sistema possui uma enorme abrangência que envolve não somente a empresa em si, mas toda a cadeia na qual ela está inserida, de forma a conectar e aproximar clientes a fornecedores.

Davenport (1998) apud Mendes; Filho, 2002 comenta que o ERP é um software que assegura integrar o fluxo de informações de uma empresa, e foi desenvolvido para aplicar as melhores práticas de mercado, porém ele cita que essa é uma solução genérica desenvolvida para todo tipo de empresa, portanto cada cliente deve definir qual é a melhor prática para a sua empresa.

A consultoria DELOITTE Consulting (1998) apud Oliveira e Ramos 2002, definiu ERP como sendo “um pacote de software de negócios que permite a uma companhia automatizar e integrar a maioria de seus processos de negócio, compartilhar práticas e dados comuns através de toda a empresa, além de produzir e acessar informações em tempo real.”

De acordo com Laudon; Laudon (2001) apud Oliveira e Ramos 2002 os sistemas *ERP* utilizam-se da tecnologia da informação e apresentam-se como um recurso organizacional e gerencial para as empresas. O objetivo desses sistemas é

unificar os processos de forma a facilitar a tomada de decisão dos gestores, a partir da utilização de um banco de informações seguro e legítimo, que recebe e fornece subsídios para diversas aplicações corporativas. Davenport (1998) apud Oliveira e Ramos 2002 ilustra de forma sintetizada o funcionamento de um sistema empresarial com uma estrutura integrada na Figura 4.

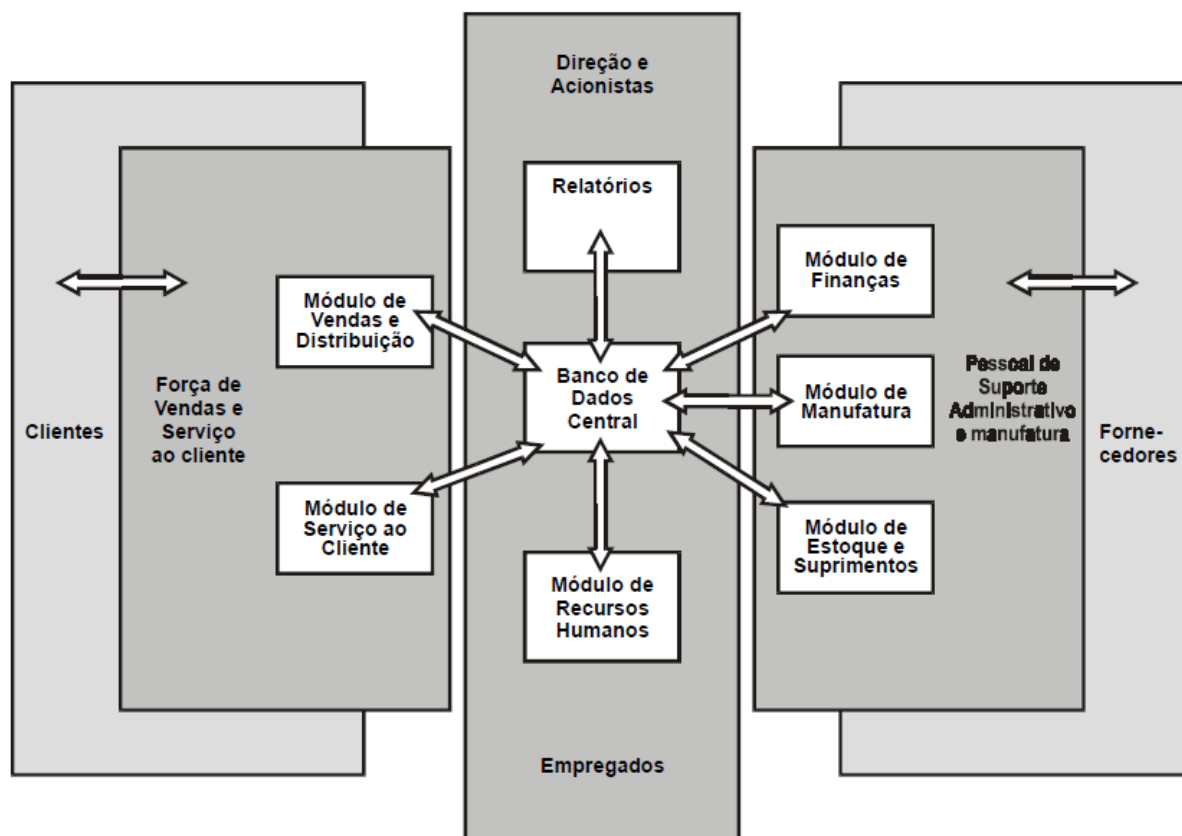


FIGURA 4 - Estrutura de um Sistema Empresarial
 FONTE: DAVENPORT (1998) APUD OLIVEIRA E RAMOS (2002, P.3)

Baseado nas definições citadas dos autores fica clara a importância desses sistemas para empresas que buscam a automatização de processos, velocidade e segurança na tomada de decisão. Nota-se com isso que a implementação de um sistema *ERP* torna-se essencial para uma empresa organizar e ter controle sobre seus processos, seus clientes, fornecedores, terceiros, mantendo-se dessa forma competitiva no mercado.

2.3 SETOR DE ALIMENTOS NO BRASIL

O setor de alimentos no Brasil vem aumentando cada vez mais sua representatividade para a economia do país. De acordo com os números da ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (2014), em 2012 o setor de alimentos e bebidas representaram 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Esse número além de gerar um saldo comercial superior para a economia, também possibilita o crescimento constante dos empregos - 1,63 milhão de trabalhadores empregados no ano de 2012.

As empresas do setor de alimentos tiveram em 2012 um faturamento de R\$ 431,9 bilhões, sendo que 82% desse número são representados por alimentos e 18% por bebidas (ABIA, 2014).

De acordo com a ABIA (2014) em 2012 o Brasil exportou 20% (US\$ 43,4 bilhões) desse volume total a outros países, enquanto por outro lado importou US\$ 5,6 bilhões, o que representa um número muito inferior quando comparado às exportações. Esse cenário torna o setor de alimentos um dos mais importantes para contribuição à balança comercial brasileira.

Diante desse panorama a indústria de alimentos e bebidas como um todo vem investindo fortemente em aumento de capacidade produtiva. De acordo com as informações da ABIA (2014), em 2012 os valores em investimentos no Brasil totalizaram R\$ 11,1 bilhões.

Faturamento	R\$ 431,9 bilhões
Exportações	US\$ 43,4 bilhões
Importações	US\$ 5,6 bilhões
Saldo da Balança Comercial	US\$ 37,8 bilhões
Pessoal Ocupado	1,63 milhão de trabalhadores
Investimentos	R\$ 11,1 bilhões
Contingente Produtor	32,1 mil empresas formais

QUADRO 2 - Principais Indicadores do Setor de Alimentos e Bebidas (Ano 2012)
Fonte: ABIA (2014)

2.3.1 Mercado de guloseimas (*snacks*) no Brasil e no mundo

De acordo com o jornal Valor Econômico (2012) o Brasil detém a terceira colocação no ranking do mercado mundial de guloseimas (chocolates, balas e amendoins), mas acredita-se que nos próximos quatro anos o país irá ultrapassar o Reino Unido, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. O jornal cita ainda que conforme as estatísticas da Euromonitor, o consumo mundial de guloseimas cresce a uma taxa anual de 2% enquanto no Brasil há um crescimento de 3.6% ao ano.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados - ABICAB (2013), ao contrário da economia brasileira, o setor de chocolates no país, finalizou o ano de 2012 com um crescimento de produção de 3,1% em relação ao ano anterior (732 mil toneladas produzidas) o que significa um excelente resultado frente a atual situação do Brasil nesse período.

Ubiracy Fonseca, vice-presidente de Chocolate da ABICAB, fala que os resultados de 2012 são decorrentes do aumento da renda da população, especialmente da classe C, a qual incluiu o chocolate da cesta de alimentos do seu dia-a-dia (ABICAB 2013).

A ABICAB (2013) afirma ainda que o Brasil continua sendo o quarto maior consumidor de chocolates do mundo, com consumo per capita de 2,2 kg por ano e um aumento de 33% em relação há três anos, o qual era de 1,65 kg. Esses números comprovam mais uma vez um panorama otimista para o mercado.

Com relação às exportações, apesar do país ter tido uma baixa de 7,5% em valor comparado ao ano de 2011 (ano recorde em vendas), o setor guloseimas manteve o número de países compradores (ABICAB, 2013).

De acordo com Solange Isidoro, vice-presidente de exportações da ABICAB, os resultados da baixa nas exportações são reflexos da crise internacional, mas apesar disso o Brasil conseguiu manter-se nos mercados já conquistados, cerca de 150 (ABICAB, 2013).

2.3.2 Terceirização de fornecedores no setor de alimentos

As empresas de alimentos atualmente têm enfrentado obstáculos substanciais e que mudam frequentemente. Essas empresas estão comumente sujeitas a aumento de custos provocados pela recessão da economia do país, desastres naturais, preços oscilantes das commodities, variações da demanda de consumidores, entre outros. Além disso, o órgão regulador *The Food Safety Modernization Act (FSMA)*, impõe e vem impondo uma série de requisitos que acabam por encarecer mais ainda os custos para as empresas do ramo alimentício (SHAPIRO, 2013).

Em um esforço para conter os elevados custos desses obstáculos, empresas de alimentos de todos os tamanhos estão cada vez mais terceirizando algumas atividades como, por exemplo: recursos humanos, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, etc. Quando bem planejado, o processo de terceirização pode trazer benefícios significativos (SHAPIRO, 2013).

Shapiro (2013) explica como empresas de alimentos podem se proteger dos riscos da terceirização. Resumidamente ele explica que para isso é crucial que a empresa desenvolva um planejamento adequado e cita ainda quatro pontos que devem ser considerados:

- Realizar “*due diligence*” junto ao potencial fornecedor. Esse processo envolve profunda pesquisa quanto à capacidade produtiva, saúde financeira, relação com clientes e fornecedores, etc.
- Realizar profunda análise da relação entre contratante e terceirizada;
- Elaborar minucioso modelo do contrato que regerá entre as partes, considerando cláusulas, multas, rescisão, prazos - *SLA's (service level agreement)*, etc.
- Desenvolver uma gestão para monitoramento e controle das atividades da empresa terceirizada.

Cada aspecto do planejamento é complexo. Além disso, dada a variedade e complexidade das relações de terceirização, deve-se levar em consideração a gestão do risco desse processo o qual deve ser avaliado criteriosamente em conjunto entre as duas empresas (SHAPIRO, 2013).

Mesmo com um acordo efetivo, uma empresa de alimentos ainda deve gerenciar de perto o relacionamento com o seu parceiro. A empresa deve certificar-se que o contrato de terceirização lhe proporciona um nível adequado de supervisão e controle sobre o fornecedor e também sobre a capacidade de se comunicar diretamente com as pessoas chaves do fornecedor. Além disso, o fornecedor precisa garantir a qualidade dos funcionários que irão desenvolver as atividades (SHAPIRO, 2013).

2.3.2.1 Terceirização das atividades de compras (*procurement outsourcing*)

Bolonhez (2007) cita que há uma forte convergência voltada à terceirização de compras, a qual há algum tempo era focada apenas a itens de baixo valor agregado, sem representatividade importante para a companhia. Contudo essa visão mudou, pois atualmente a terceirização está também sendo aplicada para materiais com maior valor agregado. É fato que a terceirização continua sendo aplicada na maioria das vezes para produtos indiretos, contudo esse direcional está mudando e cada vez mais as empresas buscam trabalhar de forma mais estratégica.

Bolonhez (2007) comenta ainda que à medida que as demandas de trabalho na área de compras aumentam, é natural que as grandes empresas optem pela decisão de terceirizar algumas atividades. Dessa maneira a terceirização surge nas empresas com o objetivo de somar, pois ela elimina algumas atividades que consomem tempo importante dos profissionais, os quais podem então dedicar-se mais às atividades mais estratégicas.

A experiência da empresa Mercado Eletrônico nesse ramo de atuação mostra que as companhias que buscam esse processo de terceirização têm como principais objetivos: redução de custo, gestão estratégica dos processos, aumento do nível de serviço, maior volume de contratos, redução de tempo de entrega e redução do número de fornecedores (BOLONHEZ, 2007).

Para obtenção de sucesso nessa forma de trabalho é crucial que a companhia selecione um parceiro para o serviço de terceirização que esteja engajado com as melhores práticas e tecnologias do mercado. Além disso, é de suma importância ter bem definido quais as categorias de compras que serão terceirizadas, quais são os *SLA's (Service Level Agreement)* para atendimento das necessidades estratégicas do negócio, além da implementação de indicadores para controle de satisfação do cliente interno, gestão da qualidade do fornecimento, tempo de colocação de pedidos, pontualidade na entrega, redução da base de fornecedores, entre outros (BOLONHEZ, 2007).

Bolonhez (2007) cita ainda que essa forma de trabalho tem apresentado papel importante nas grandes empresas e que é possível observar uma movimentação desse modelo de negócio para outras empresas ao redor do mundo.

Villasenor (2004) traz alguns fatores importantes que levam uma empresa a terceirizar as atividades de compras:

- Suportar o crescimento e direção futuros;
- Transferir atividades de baixo desempenho ou materiais de baixa complexidade para parceiros que possam fornecer maiores economias de escala, eficiências de processo;
- Redução de custos e mudança de ativos fixos para variáveis;
- Foco nas competências principais;
- Forte tendência na terceirização de atividades.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia que foi utilizada para desenvolvimento do trabalho foi a de triangulação, pois foram aplicados recursos como questionário, entrevista e observação. O trabalho também se caracteriza como Estudo de Caso, de natureza aplicada, abordagem qualitativa com propósito descritivo.

3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise em questão é a área de compras de materiais indiretos – operações, de uma empresa multinacional do setor de alimentos. Atualmente a empresa é a maior indústria de alimentos nos Estados Unidos e a segunda maior do mundo.

3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso busca apresentar uma investigação empírica, ou seja, baseado na experiência, e compreende um método compreensivo, com a lógica do planejamento, coleta de dados e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso isolados quanto diversos, assim como enfoques quantitativos e qualitativos de pesquisa.

3.2.1 Fase de planejamento e pesquisa bibliográfica

A primeira etapa do processo do estudo de caso envolveu a análise do tema escolhido, como o trabalho seria desenvolvido e de que forma a pesquisa seria conduzida. Após profunda análise da literatura sobre processos de compras, terceirização, sistemas de informação para apoio a terceirização, setor de alimentos e terceirização no setor de alimentos, foi possível identificar diretrizes importantes sobre o setor e com isso foi possível proporcionar o embasamento teórico necessário para desenvolvimento desse trabalho.

3.2.2 Coleta de dados

A segunda parte refere-se à etapa de coleta de dados na empresa analisada. A coleta dos dados necessários para desenvolvimento da pesquisa foi feita através de observação direta (visualização), entrevista semiestruturada através do questionário (Apêndice 1) e análise de documentos e relatórios extraídos do sistema *ERP* como, por exemplo, relatório de gastos anual (valores gastos em um período) e gastos por categoria de compras.

A coleta de dados foi facilitada devido a pesquisadora trabalhar na empresa analisada e dessa forma foi possível coletar as informações durante os dias de trabalho. A observação iniciou-se especificamente 6 meses antes de finalizar o trabalho, quando o tema foi escolhido, porém utilizou-se do histórico de conhecimento da pesquisadora bem como da sua atuação na área de compras para buscar e relacionar todas as informações importantes para desenvolvimento do estudo de caso bem como para elaborar o questionário utilizado na pesquisa.

3.2.3 Análise e avaliação

Nessa etapa a autora do projeto analisou as informações levantadas durante o período com o objetivo de elaborar diretrizes para o processo de estruturação de forma a facilitar o processo de terceirização da compra de materiais indiretos em empresas do setor de alimentos. Para suportar esse processo, foram buscados autores na bibliografia que pudessem dar suporte às análises realizadas.

3.2.4 Contribuição

Após a conclusão de todas as etapas foi realizada a comunicação à empresa analisada e apresentado o trabalho desenvolvido. A apresentação desse trabalho busca auxiliar a empresa implementar esse projeto também em outras áreas de compras como, materiais diretos, logística, marketing, etc.

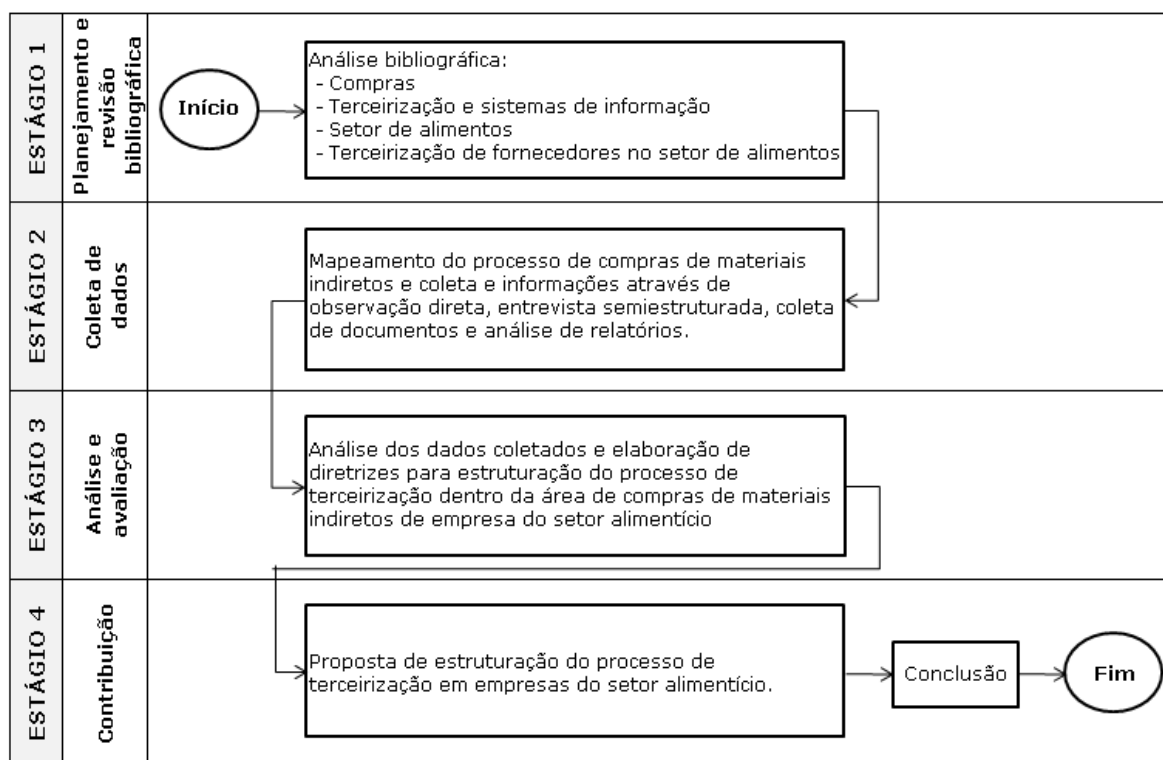


FIGURA 5 - Etapas da Metodologia de Pesquisa
 FONTE: O AUTOR (2014)

4 RESULTADOS / ANÁLISE

4.1 O ESTUDO DE CASO

A empresa pesquisada era uma grande multinacional norte-americana do ramo alimentício. Na ocasião ela era a maior indústria de alimentos nos Estados Unidos, maior país consumidor de alimentos por habitante, e segunda maior empresa no mundo. A empresa teve sua história marcada por muitas cisões e aquisições que ajudaram no processo de amadurecimento e fortalecimento do seu nome. Fazia parte do seu portfólio grandes marcas conhecidas no mercado mundial o que a tornava cada dia mais reconhecida.

A empresa atuava no mercado mundial de guloseimas (balas, gomas, chocolates), bebidas e sobremesas em pó e biscoitos, fornecendo seus produtos para o mundo inteiro. Contudo seu foco principal era atuar no mercado de países emergentes os quais crescem muito mais acelerados que o mercado norte-americano.

Nos últimos anos a empresa passou a atuar mais focada na divisão de suas atividades por categorias, que funcionavam como sub-organizações dentro da companhia. No Brasil, as categorias eram Chocolates e Páscoa; Bebidas e Sobremesas; Biscoitos; Gomas e Balas; e Queijo. A vantagem de trabalhar em categorias era que cada uma tinha autonomia para tomar decisões dentro de seu mercado de atuação e existiam times focados a trabalhar especificamente para os resultados de sua categoria (Marketing, Compras, Logística, Pesquisa e Desenvolvimento, Gerenciamento de Projetos, Finanças, Manufatura, Engenharia, Custos, Planejamento de Demanda e de Materiais, Desenvolvimento de Negócios, etc).

Com todos os seus investimentos e mudanças, a empresa esperava seu crescimento não apenas especializando-se nos mercados onde atuava, mas também avaliando continuamente suas marcas e produtos, trabalhando com aquisições de marcas fortes e vendas de marcas que a empresa não tinha conhecimento (*know-how*) suficiente para explorar seu potencial.

A empresa no mundo tinha 110 mil empregados, 180 fábricas e unidades de processamento. Seus produtos eram vendidos em 165 países, possuía diversas marcas de US\$ 1 bilhão ou mais e um faturamento em 2012 que alcançou US\$ 35 bilhões. No Brasil ela era a terceira empresa de alimentos, líder em cinco categorias de produtos: Sobremesas, bebidas em pó, chocolates, balas e gomas e possui mais de 13 mil empregados;

4.2 A ÁREA DE COMPRAS

A empresa, assim como outras grandes indústrias, possuía uma divisão dos departamentos dentro da companhia os quais respondiam para diretorias específicas. Cada departamento tinha claros seus objetivos, metas e responsabilidades perante a companhia e buscavam trabalhar de forma sintonizada e conjunta objetivando as metas gerais da organização.

Nesse caso específico, foi necessário entender melhor o funcionamento do departamento de compras onde foi realizado o estudo de caso em questão.

A área de compras nessa empresa era bastante dinâmica e versátil, pois frequentemente ela buscava adequar-se as necessidades da companhia com o atingimento das metas, por exemplo. Para atendimento dessas necessidades, comumente era visto pequenas e grandes mudanças que aconteciam todos os dias como, por exemplo: criação de torres regionais ou globais de compras, equipes movidas para projetos específicos de produtividade, criação de novas áreas como “central de atendimento ao usuário e fornecedor”, “gestão de fornecedores”, etc.

A área de compras na América Latina trabalhava com 200 pessoas, entre elas estagiários, analistas, compradores, coordenadores, gerentes, diretores, secretárias, etc. No Brasil eram aproximadamente 120 pessoas as quais eram divididas em diversos subdepartamentos dentro da área de compras: O organograma apresenta de forma mais detalhada e facilita o entendimento sobre a divisão existente na América Latina e no Brasil (FIGURA 6).

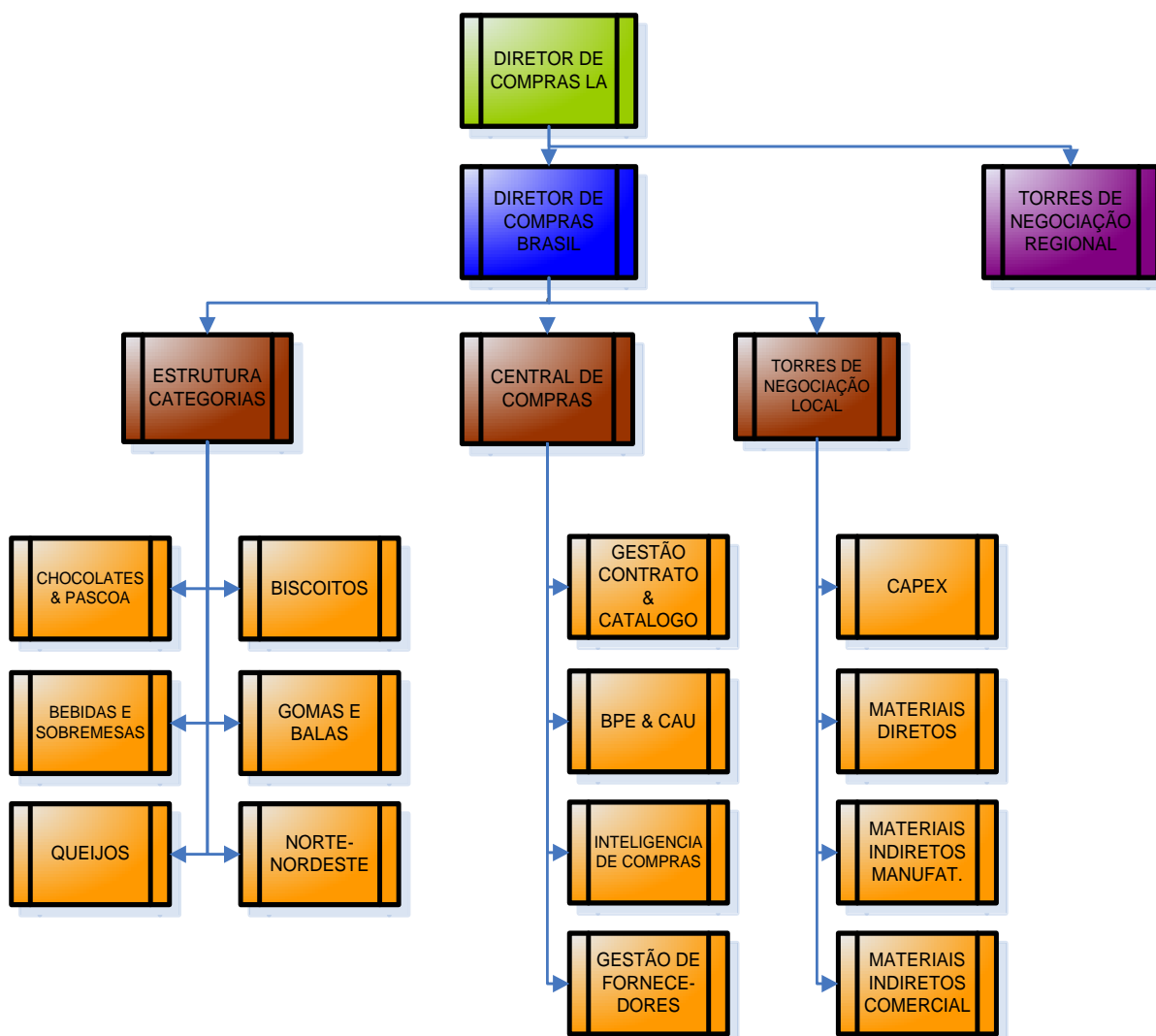


FIGURA 6 - Organograma da Área de Compras Brasil
 FONTE: O AUTOR (2014)

As torres de negociação eram responsáveis regionalmente e localmente pelas estratégias de negociação de cada carteira de materiais ou serviços. As carteiras que abrangiam eram tanto de material direto (matéria-prima e embalagem) quanto de material ou serviço indireto (logística, mídia on-line e off line, brindes, *capex* (projetos), sistemas de informação, etc). A diferença entre as torres regionais e as locais era basicamente a sinergia das negociações entre os países da América Latina. Carteiras onde havia uma abrangência em pelo menos dois países, ainda que com especificações técnicas diferentes, são tratadas pelas torres regionais. Carteiras de interesse de apenas um país, mesmo que estratégicas para a organização eram tratadas pelas torres locais.

A Central de Compras era como uma área de serviços dentro de Compras, responsável por manter os níveis de serviço do departamento de Compras adequados às necessidades do negócio. Isso envolvia manter contratos e catálogos vigentes para todos os materiais e serviços, atender solicitações de usuários de Compras e de fornecedores a respeito de processos de Compras desde seu início até o pagamento de notas fiscais, manter registros e reportes do departamento atualizados e em linha com os objetivos da organização, e garantir as exigências de qualidade bem como atendimento dos fornecedores à organização, seja através de auditorias, comunicados, envio de especificações atualizadas, etc.

A estrutura de categorias era responsável pelo alinhamento estratégico entre Compras e o negócio da empresa, visando dar agilidade e foco aos projetos de cada categoria, fazendo interface entre a estrutura de Compras e a organização no que se referia a materiais diretos e indiretos. De forma geral, atuavam nos projetos de mudança de produtos, novos lançamentos, projetos de melhorias, produtividades, abastecimento das plantas e principalmente alinhando estratégias para que o departamento de Compras não tivesse objetivos divergentes às necessidades do negócio.

Como se pode notar a área de compras da empresa possuía uma estrutura bastante complexa, com torres regionais para negociação de produtos que possuem sinergia com plantas da região, assim como torres de compras locais para aquisição de produtos e serviços específicos de cada unidade.

A área de materiais indiretos, especificamente, também possuía torres de negociações regionais e locais e trabalhava com uma estrutura bastante enxuta. Frente a isso, deu-se a necessidade de avaliar a contratação de uma empresa para fazer a gestão de parte dos materiais indiretos. A oportunidade vista naquele momento foi a de terceirizar carteiras de compras que possuíam baixa complexidade e alto volume de compras, pois além de correr um menor risco para o negócio, por se tratar de itens com baixa complexidade, a empresa estaria disponibilizando maior tempo para seus profissionais de compras se dedicarem a atividades e carteiras de compras com maior oportunidade de ganhos.

4.2.1 Central de compras e torres de negociação local

A área de compras local se dividia ainda em duas grandes células: Central de Compras e Torre de Negociação.

A Central de Compras era responsável pelo atendimento à área de PCP (planejamento e controle de produção), processamento das informações antes de enviá-las a área de Negociação, inclusão de contratos no sistema SAP, reporte de indicadores de desempenho (*KPI's*), etc. A área de Negociação, por sua vez, era responsável pela cobertura contratual dos itens inventariados, negociação, elaboração de processos de concorrência (bid), documentação, desenvolvimento de novos fornecedores, etc.

A área de negociação trabalhava muito focada em compras pró ativas. Na ocasião a empresa possuía cobertura contratual muito perto de 100% para materiais diretos e 82% para materiais indiretos inventariados.

Para atingimento desses percentuais, a área de negociação se estruturou de forma que cada comprador era responsável por algumas carteiras de materiais, porém mesmo com um nível de cobertura alto, a área de indiretos possuía um grande número de "*blackouts*", que acontecia quando a necessidade de compra era gerada pelo PCP, mas não havia contrato disponível para gerar a ordem de compra. O resultado disso era a compra reativa, que acabava por prejudicar o plano desenvolvido para cobertura contratual.

O fluxograma da Figura 7 ilustra de forma sintetizada o funcionamento da área de compras da empresa. O fluxo iniciava na área de PCP, se existia contrato a ordem de compra era gerada automaticamente, se não tinha contrato era gerado uma requisição de compra através do sistema SAP. Em seguida, a Central de Compras, responsável pela comunicação entre PCP e os negociadores, analisava a demanda de forma a verificar se não existiam problemas sistêmicos que impossibilitaram a emissão da ordem de compra, caso fosse verificado que não havia alternativa, a demanda era direcionada ao time de negociadores. A área de negociação por sua vez tinha a responsabilidade de buscar as melhores fontes de suprimentos de forma a atender todos os requisitos técnicos e comerciais das demandas locais que surgiam, realizar as devidas concorrências, cotações e

documentações necessárias. Após aprovação a documentação era encaminhada para a Central de Compras incluir o contrato no sistema SAP e disponibilizar o contrato para o time de PCP emitir a ordem de compra.

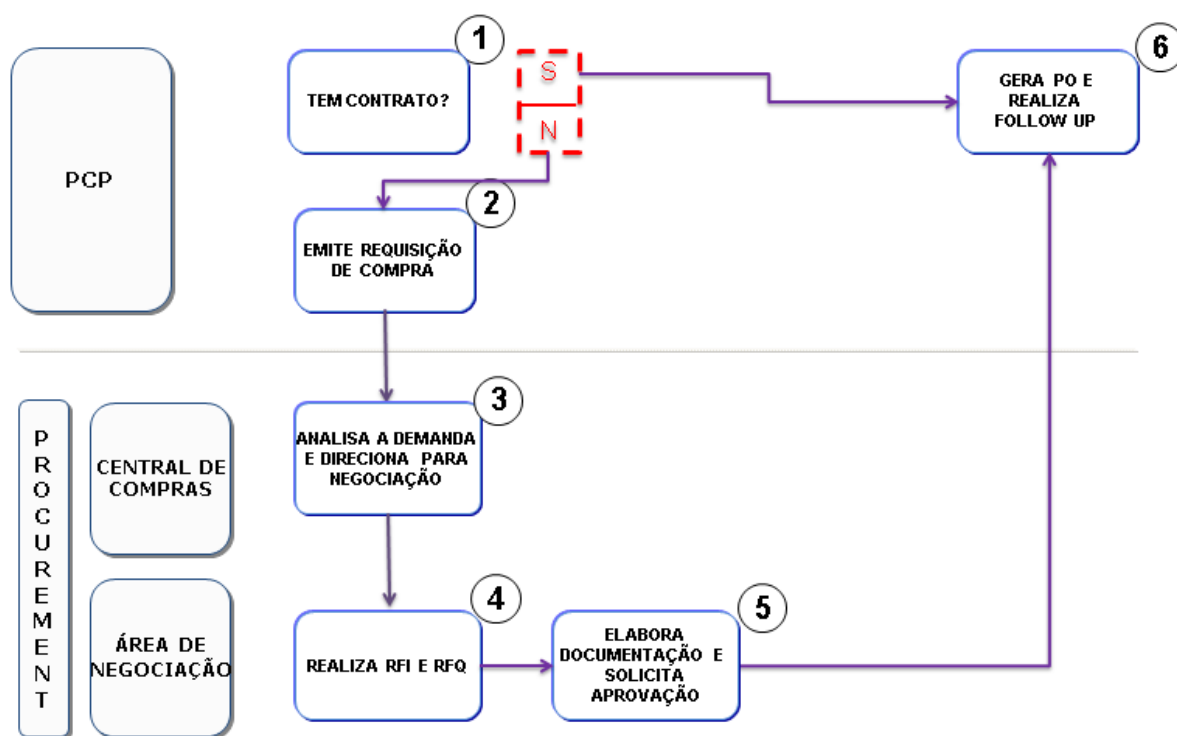


FIGURA 7 - Fluxograma das Atividades de Compras de Materiais Diretos e Indiretos (Atual)
FONTE: O AUTOR (2014)

4.3 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A proposta desse estudo nasceu da necessidade da área de compras de materiais indiretos especializar-se mais nas categorias de compras que possuíam maior representatividade e importância para a empresa, além da necessidade de aumento de nível de serviço, bem como busca de ganhos e produtividade. As metas da companhia eram bastante agressivas, e para o setor de compras estar apto a atender essa demanda, era necessário diminuir o trabalho operacional e focar exclusivamente nas negociações mais importantes, passíveis de apresentar ganhos em produtividade, nível de serviço, etc.

O estudo em questão aconteceu na área de materiais indiretos de operações, que são os conhecidos materiais MRO (manutenção, reparo e operação). A empresa tinha uma equipe de trabalho bastante enxuta, somente três compradores para conduzir todos os processos de compra de operações Brasil – seis fábricas no total e somado a isso havia o alto volume de demanda das fábricas. Com esse cenário, observou-se a oportunidade de contratar uma empresa que pudesse conduzir os processos de compras que tinham um alto volume de itens e baixa complexidade. Com essas duas características, alto volume e baixa complexidade, acreditava-se viabilizar a contratação de uma empresa terceira para realizar a gestão desses materiais sem correr grande risco para o negócio. Com a contratação da empresa terceira, os compradores teriam mais tempo para negociar suas carteiras de forma mais estratégica e, por sua vez, a contratada poderia juntar o volume dessa empresa com volumes de outros clientes e conseguir melhores condições comerciais de ganhos e produtividade.

O processo de seleção das categorias de compras passíveis de terceirização foi baseado basicamente nas duas características acima citadas: alto volume de itens e baixa complexidade. Com isso foi possível selecionar entre todas as categorias de materiais, as trinta principais que mais se encaixavam nesse perfil. Com a terceirização desses materiais, os compradores tiveram 8125 itens inventariados a menos para gerenciar. O Quadro 3 traz quais foram as categorias selecionais para esse processo bem como sua representatividade em valor transformada em percentuais.

CATEGORIAS TERCEIRIZADAS	REPRESENTATIVIDADE EM %	QUANTIDADE DE ITENS
MATERIAIS DE LIMPEZA	16,5%	53
ROLAMENTOS	12,0%	1264
FILTROS	10,0%	189
ELETRICA	9,9%	1654
GASES	9,8%	18
LUBRIFICANTES	6,9%	52
VEDAÇÕES	4,0%	1063
BOMBAS	3,3%	150
REFRIGERAÇÃO	2,8%	264
VALVULAS / CONEXÕES	2,6%	353
CORRENTES / ENGRENAGENS	2,4%	270
PLASTICOS INDUSTRIAIS	2,3%	58
INSTRUMENTAÇÃO	2,2%	159
CORREIAS / POLIAS	2,2%	542
COMPRESSORES	2,0%	162
REDUTORES	1,7%	94
FERRAMENTAS	1,3%	237
QUIMICOS	1,2%	18
MANGUEIRAS	1,1%	146
RESISTENCIAS	1,0%	167
ADESIVOS	0,9%	41
FERROSOS / NÃO FERROSOS	0,9%	156
AMORTECEDORES	0,9%	39
ESCOVAS	0,8%	50
PARAFUSOS E FIXADORES	0,5%	622
RODAS / RODIZIOS	0,5%	20
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	0,2%	168
ABRASIVOS	0,2%	46
TELAS METALICAS	0,1%	40
IMÃS INDUSTRIAIS	0,1%	30
TOTAL	100%	8125

QUADRO 3 - Categorias de Compras Terceiradas
 FONTE: O AUTOR (2014)

Um projeto robusto como esse, pode ter sucesso ou fracasso, tudo depende da forma como é conduzido. Por isso todos os passos devem ser trabalhados com bastante atenção e dedicação. Sabe-se que isso é um grande desafio, pois conseguir conduzir um projeto grande como esse e continuar gerindo as atividades do dia-a-dia com todas as suas atribuições é algo que os profissionais precisam enfrentar.

Na área de compras da empresa em que foi realizada a pesquisa-ação, foram identificados alguns problemas rotineiros, que por vezes contribuíram para o baixo desempenho da área. O tópico a seguir traz alguns desses problemas levantados.

4.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NA ÁREA DE COMPRAS INDIRETAS / OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Com base nas informações obtidas por meio de entrevistas e observação direta foi possível identificar alguns problemas que ocorriam no setor de compras de materiais indiretos da empresa em questão, os quais prejudicavam a condução das transações comerciais, entre elas destacaram-se:

- Falta de controle nos processos de compras: o número reduzido de profissionais de compras, somado ao número elevado de demandas, fazia com que os processos de compras fossem conduzidos com menor qualidade e controle. Santos (2002) apud Santos; Jungles, 2008, cita que devido ao grande fluxo de aquisições de materiais, na maioria das vezes de baixo valor, as empresas optam por não investir em controle.
- Necessidades de compras urgentes: a falta de planejamento da fábrica por vezes impossibilitava que fosse realizado um trabalho de qualidade no que se refere às questões comerciais. Santos (2002) apud Santos; Jungles (2008) fala que o desgaste gerado entre a área de compras e os requisitantes é enorme, bem como o número de ligações e cobranças das necessidades urgentes. Os usuários por vezes tendem a rotular o departamento de compras como ineficiente e burocrático.
- Falta de tempo para negociações: devido ao alto volume de demanda e de trabalho operacional, as equipes de compras eram frequentemente impossibilitadas de realizar uma negociação de forma eficaz. Por vezes se estabeleceram aquisições com os mesmos fornecedores para se conseguir tempo e comodidade. Nesse cenário, a ação de desenvolvimento de novos fornecedores, muitas vezes é comprometida quando não desprezadas por completo (SANTOS, 2002 apud SANTOS; JUNGLES, 2008).
- Falta de padronização nos processos: cada comprador realizava suas atividades da forma como considerava melhor, mesmo tendo-se acesso à política de compras, nem sempre ela era aplicada em todas as tarefas.

Santos (2002) apud Santos; Jungles (2008) citam que as políticas de compras são frequentemente confusas e desconhecidas pelos usuários.

4.5 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS INDIRETOS

Com base nas informações dos referenciais teóricos, e a partir do que foi observado na empresa, das entrevistas realizadas com o gestor da área e observação, foi possível definir quais são as etapas necessárias para implantação da terceirização da compra de materiais indiretos em uma empresa do ramo alimentício. O objetivo dessa descrição foi possibilitar ao leitor a identificação dos pontos mais importantes que precisam ser levados em consideração quando do processo de terceirização.

Björnsson (2014) cita que uma empresa que decide terceirizar suas compras indiretas, precisa considerar dois grandes pontos: estratégia e a operacionalização.

Somente com uma estratégia bem definida será possível implantar a terceirização de forma eficaz, permitindo o aumento da gestão da categoria de compra e abastecimento, além do aumento de ganhos e produtividades. A operacionalização é extremamente importante, pois determina como serão conduzidas as atividades táticas da empresa contratada, ou seja, como será feita a gestão dos materiais, suporte ao requisitante da fábrica, quais são as responsabilidades da contratada e contratante, é importante ter isso muito claro antes de iniciar com a terceirização.

De acordo com Björnsson (2014), para se obter sucesso na terceirização de compras, o fornecedor contratado deve cobrir os seguintes pontos:

- Abastecimento estratégico: definindo a estratégia ideal de aquisição de cada categoria de compra com o objetivo de negociar melhores contratos;
- Análise de gastos (spend): deve-se realizar profunda análise de gastos por categoria, fornecendo à empresa terceirizada todos os níveis necessários de detalhe;
- Implantação de contratos: as economias (reduções de custo) realizadas pela terceirizada precisam ser documentadas e reportadas à companhia.

- Aderência às normas e regulamentos (*compliance*): assegurando-se que o fornecedor está trabalhando dentro das políticas e regulamentos de compras e da organização e que os ganhos são sustentáveis ano a ano através de uma gestão ativa.
- Gestão da categoria de compra: a gestão da demanda e da base de fornecedores é essencial para garantir o maior valor dos contratos negociados.
- Gestão de riscos: a gestão de riscos de fornecedores é essencial para garantir a continuidade de fornecimento e minimizar os riscos de interrupções de abastecimento na cadeia de suprimentos.
- Gerenciamento de conteúdo: fornecedores, contratos e conteúdo de fornecedores precisam ser gerenciados ao longo do tempo.
- Atividade e plano de suporte: atividades diárias da área de compras como compras pontuais (spot) precisam ser informadas à organização para diminuir as diferenças na análise de informações e gastos.
- Gestão de processos: todos os documentos que dão suporte à negociação, bem como as ordens de compra, notas fiscais, precisam ser gerenciados e processados, sem exceção.
- Tecnologia e controle: é necessário ter um sistema que possibilite mapear todos os contratos existentes e gerar relatórios para análise de gastos atual.

A seguir estão relacionadas as etapas propostas para estruturação de um processo de terceirização em uma empresa do ramo alimentício.

4.4.1 Etapas da terceirização da área de compras

a) Preparação e definição da estratégia de aquisição

A primeira etapa do processo de terceirização é a definição dos objetivos do projeto e análise do cenário atual. Essa etapa envolve pontos mais subjetivos que precisam ser analisados antes de iniciar qualquer trabalho.

A empresa analisada utilizou algumas perguntas básicas para prosseguir nessa etapa como, por exemplo: o que se espera com a implementação do projeto, como será a aceitação dos requisitantes e do time de compradores, quais as áreas e pessoas precisarão estar envolvidas, haverá apoio da diretoria e de outras áreas (finanças, controles internos). É possível realizar um mapeamento de mercado para verificar se existem fornecedores no mercado que possam participar do processo de concorrência, qual é o volume de demanda atual de cada comprador, como será com a carga de trabalho quando a terceirização iniciar, análise do cenário interno, indicadores atuais, como está o nível de serviço aos requisitantes internos, entre outros.

Essas foram algumas perguntas utilizadas pela empresa analisada, perguntas essas que foram refletidas minuciosamente durante essa etapa. Elas auxiliaram no processo de entendimento da situação atual, bem como ajudaram na análise de alguns pontos importantes que precisavam ser levados em consideração.

b) Pesquisa com empresas que trabalham com terceirização de compras (*benchmarking*), análise das melhores práticas do mercado.

Essa etapa é crucial para o processo de decisão e escolha de fornecedores. O benchmarking possibilita a busca de experiências de outras empresas que passaram por esse processo e por vezes evita que a empresa cometa os mesmos erros. Além disso, o benchmarking permite a busca pelas melhores práticas de mercado, como as empresas de sucesso estão conduzindo as compras de materiais indiretos, qual é a tendência desse setor, etc. Essa troca de experiências é fundamental para o sucesso do projeto e permite um enriquecimento de informações não somente à empresa que está buscando informações como a empresa que está sendo consultada.

O benchmarking realizado pela empresa analisada foi realizado em algumas grandes empresas do Brasil, não somente empresas do ramo de alimentos, mas também do ramo automobilístico, mineração, etc.

c) Definição das categorias de compras e gastos que serão terceirizados.

A definição das categorias de compras precisa ser feita logo no início, pois ela servirá de base para elaborar o escopo de trabalho.

O responsável por essa seleção precisa ser bastante criterioso e ter profundo conhecimento sobre as categorias considerando o cenário interno na companhia. Uma categoria que pode ser de rotina para uma empresa pode ser muito crítica para outra, dependendo da área de atuação.

Na empresa em questão, a definição das categorias foi feita através do gráfico de Complexidade de Categorias x Gastos (FIGURA 8). Como resultado desse gráfico obteve-se as categorias classificadas como: “não crítico/rotina, crítico, alavancável e estratégico”.

As categorias de “rotina/não críticas” abrangem os materiais mais simples de serem adquiridos. São comumente encontrados no mercado e a falta deles não gera um risco muito alto para a fábrica. As categorias consideradas como “críticas” são aquelas que possuem alta criticidade para comprar, geralmente demandam maior envolvimento da área técnica ou causariam grande impacto na fábrica caso viessem a faltar. “Alavancável” são as categorias que podem de alguma forma, tornar-se estratégicas em algum momento, passando a ser negociadas regionalmente, por exemplo. As categorias classificadas como “estratégicas” são aquelas que possuem geralmente alto gasto e criticidade, por isso possuem uma importância maior entre as demais.

No estudo em questão as categorias projetadas no quadrante “não crítico” foram destinadas para a terceirização por apresentar menor risco para operação.

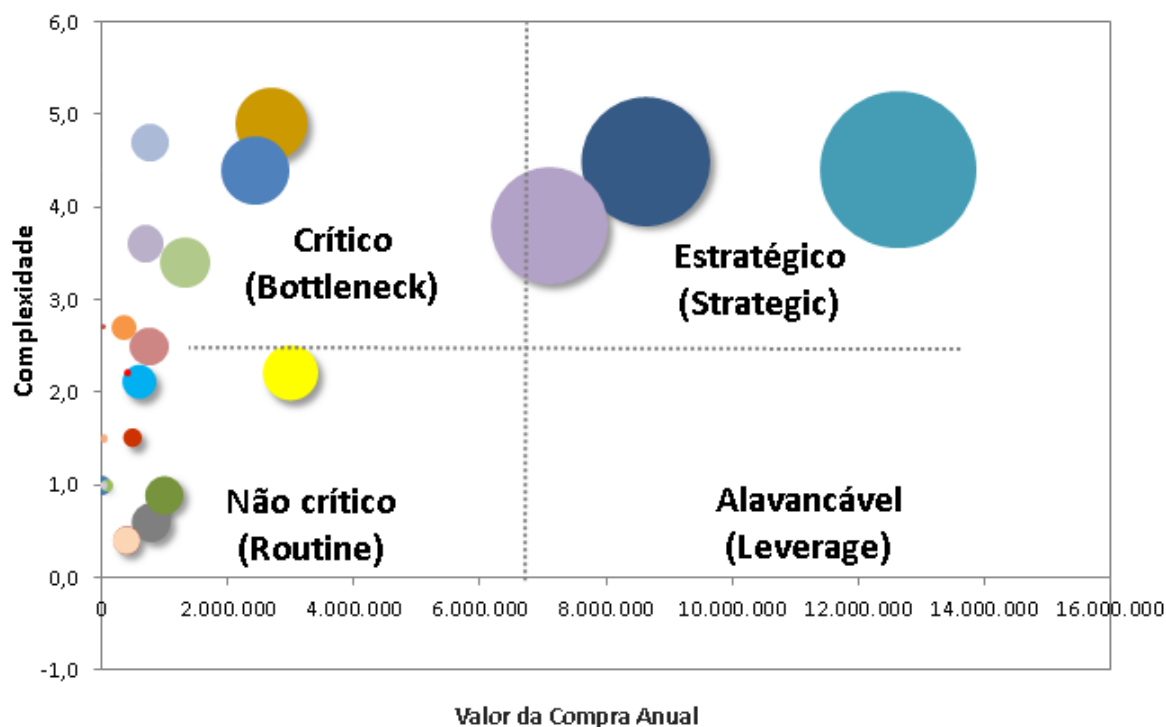


FIGURA 8 - Gráfico de Complexidade X Gastos Anuais
 FONTE: O AUTOR (2014)

- d) Elaboração do escopo de trabalho da empresa terceirizada. Definição de responsabilidades.

A elaboração do escopo de trabalho é parte essencial do processo de contratação, pois baseado nesse documento é que todas as decisões foram tomadas. Não existe um escopo padrão, portanto cada empresa precisa desenvolver um de acordo com a sua necessidade. Alguns pontos fundamentais precisam constar no escopo como, por exemplo: metas de redução e produtividade, *SLA (service level agreement)* o qual define os prazos para entrega de cada atividade, responsabilidade, direitos, obrigações da contratada, definição das carteiras de materiais e gastos, atendimento às políticas de compras da companhia, indicadores de desempenho, etc. É importante constar também qual parte será responsável pela compra de itens emergenciais das categorias de compras terceirizadas, pois essa atividade exige um esforço extra uma vez que interrompe as atividades rotineiras. A elaboração do escopo de trabalho na empresa em questão foi feita pela área de compras juntamente com área de controles internos, finanças e posteriormente validada pelas diretorias de cada área.

- e) Definição do comprador responsável pela gestão do contrato da empresa terceirizada.

Como para qualquer contrato, é essencial que o contrato da empresa terceirizada tenha um responsável, alguém que seja a voz do fornecedor dentro da empresa e também faça a comunicação entre fábrica e terceirizada quando alguma atividade não esteja ocorrendo dentro do planejado. Essa pessoa deverá ser responsável por checar os números reportados e verificar periodicamente se a empresa está atendendo aos requisitos contratados, atendimento dos indicadores de desempenho, SLA's (prazos acordados), etc.

Na empresa em questão o responsável pela gestão do fornecedor terceirizado era um comprador. É através da área de compras que as demandas eram enviadas e era essa a pessoa responsável pelo pleno funcionamento da operação. Importante ressaltar que mesmo sendo uma terceirização, a responsabilidade pela entrega do material será sempre da área de compras e não do fornecedor terceiro.

- f) Seleção de empresas para participar da concorrência.

A seleção de empresas para a concorrência para prestar o serviço de terceirização poderá ser feita após a realização do benchmarking e do desenho do escopo, pois somente após a conclusão dessas etapas será possível obter um maior embasamento para contatar os fornecedores e explicar a necessidade e escopo de trabalho. A terceirização de compras no Brasil ainda é pouco desenvolvida, poucas empresas trabalham dessa forma e por esse motivo há pouca disponibilidade de fornecedores nesse mercado.

As empresas selecionadas para o processo de concorrência dessa empresa foram encontradas a partir das informações obtidas pelo benchmarking e profunda pesquisa na internet sobre o tema.

- g) *RFI (request for information - requisição de informação)* e *RFQ (request for quotation - requisição de cotação)*

Após o cumprimento das etapas anteriores a empresa contratante já está apta a iniciar o processo de concorrência. Inicia-se primeiro com a *RFI*, Figura 9, e com base nas informações obtidas é possível fazer a seleção dos fornecedores que

realmente têm condições de atender o escopo de trabalho, pois a *RFI* permite obter informações como, por exemplo, número de funcionários, tempo de empresa, faturamento, principais clientes, entre outras informações. Feita a seleção de fornecedores, a *RFQ* pode ser enviada para obtenção das propostas comerciais (preço, condição de pagamento, etc).

A *RFQ* utilizada pela empresa foi feita no corpo do e-mail e utilizou informações sobre a própria companhia como, por exemplo, principais marcas, número de funcionários, faturamento, etc. Abordou também os objetivos do processo, termo de confidencialidade das informações, premissas do projeto (tipo de contrato, abrangência, forma de remuneração) e o escopo do projeto com todo os detalhes do processo, categorias de materiais, gastos e outras informações.

FORNECEDORES	A	B	C	D	E	F
Ano de Inauguração						
Empregados						
Receita						
Unidades						
Presença Geográfica						
Produtos / Serviços						
Conceito de negócios						
Principais Clientes						
Casos de Negócio						
Sistema / Ferramentas						
Sustentabilidade						
Pontos Fortes						
Pontos Fracos						
Remuneração						
Comentários						

FIGURA 9 - Modelo de RFI – Request For Information
FONTE: O AUTOR (2014)

h) Equalização técnica / comercial das propostas e definição do fornecedor

De posse das propostas comerciais o próximo passo é fazer a análise e comparação das propostas. Para essa etapa, pode ser utilizado uma simples ferramenta de excel ou ainda outras ferramentas como o *balance scorecard (BSC)*, por exemplo. Essa ferramenta possibilita uma análise profunda de comparação técnica entre as empresas concorrentes e auxilia no processo de decisão e escolha do parceiro para a terceirização.

A empresa em questão utilizou a ferramenta *BSC* para análise e comparação das propostas, conforme demonstra o exemplo da FIGURA 10.

Avaliação	Conceito	Impacto	A	B	C	D	E	F
Estrutura organizacional	estrutura	10%						
Cobertura geográfica	sinergia	2%						
Portfólio	flexibilidade	1%						
Conceito de negócio	experiência	2%						
Estrutura tecnológica	estrutura	1%						
Sistemas / Ferramentas	estrutura	1%						
Principais Clientes	experiência	1%						
Casos de sucesso	experiência	1%						
Experiência no modelo de negócio	flexibilidade	5%						
Experiência na compra de materiais	experiência	20%						
Capacidade de concentração de	sinergia	15%						
Garantia de fornecimento	processo	30%						
Gerenciamento de Contrato	flexibilidade	10%						
Modelo de Remuneração	flexibilidade	1%						

100%

FIGURA 10 - Modelo de *BSC* – *Balance Scorecard*
 FONTE: O AUTOR (2014)

i) Elaboração de *KPI's*.

Sabe-se que só é possível gerenciar aquilo que se pode mensurar, por esse motivo a definição de *KPI's* é fundamental para a condução e controle do processo de terceirização.

Além dos indicadores que são controlados semanalmente para gestão do nível de serviço (gestão de contratos e relatório de requisições), a empresa criou novos indicadores de controle mensal, os quais mensuram os ganhos econômicos (pontuais e de negociações de contratos), extensão de prazo de pagamento, número de pedidos emitidos e tempo para emissão de pedido.

j) Prazo de concorrência e cronograma de implementação

Essa etapa se refere a um *SLA* fundamental para o projeto que se refere aos prazos de entrega das concorrências realizadas pela terceirizada. É preciso definir o prazo mínimo para início do processo de concorrência antes do vencimento do contrato atual visando evitar que a empresa fique descoberta de contrato. Para isso, sugere-se a elaboração de um cronograma com uma linha do tempo, sinalizando quais categorias e meses de negociação e definição das categorias que precisam ser priorizadas.

Cabe ressaltar que o processo de contratação de novos fornecedores por parte da terceirizada, deve incluir a validação e análise financeira, além do processo de cadastro interno.

O *SLA* acordado com a empresa analisada foi de cobertura de 100% dos itens das categorias, com exceção dos itens que tiverem descrições técnicas insuficientes. Problemas com especificações técnicas devem ser reportados à contratante que irá tratar internamente.

Os processos conduzidos pela contratada da empresa em questão devem estar encerrados com no mínimo 30 dias de antecedência da data definida no cronograma e/ou acordada entre as partes. A Figura 11 exemplifica o cronograma utilizado para organização da linha do tempo de negociações:

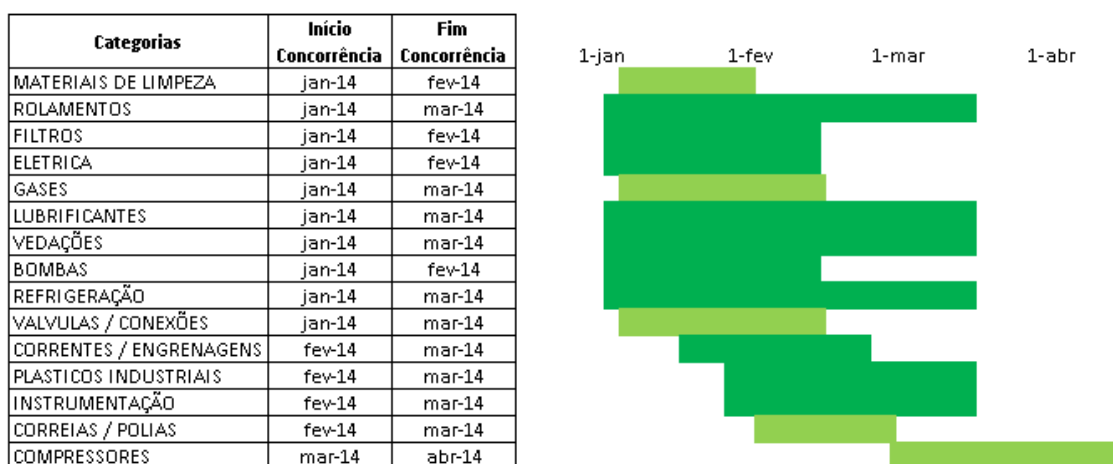


FIGURA 11 - Cronograma das Concorrências
FONTE: O AUTOR (2014)

k) Elaboração da cláusula de penalidade (*penalty*).

As cláusulas de penalidade são comumente utilizadas em contratos como forma de assegurar-se, caso a empresa contratada não cumpra ou não entregue os números/SLA's acordados.

A empresa em questão acordou com a terceirizada um ganho garantido de 5% do total de gastos das categorias terceirizadas e caso a empresa não alcance o valor será complementado pela contratada.

l) Definição da forma de remuneração da empresa contratada.

Há muitas formas de remunerar a empresa terceirizada, pode ser com base nas entregas, pagamento mensal, pagamento único, enfim, cada empresa precisa avaliar a opção que melhor se aplica.

A forma de pagamento escolhida pela empresa pesquisada foi pagamento fixo mensal referente a um ganho garantido de 5% mais um percentual variável (*success fee*), baseado no que o fornecedor entregar a mais do que o acordado entre as partes. Exemplificando, o que se espera do fornecedor é que ele entregue 5% (ganho garantido), o percentual excedente ao 5% será dividido entre as empresas (70% contratante e 30% contratado). Esse percentual foi calculado com base em uma média estipulada após análise dos gastos das categorias. Há categorias com potencial de entregar 30% de economia, enquanto algumas categorias foram estimadas com potencial de entregar 3% de economia.

m) Definição do processo de compras emergenciais.

As compras emergenciais sempre existirão por isso é importante ter definido quem será responsável por essa gestão, pois essa atividade consome tempo e interrompe a rotina de trabalho.

No estudo de caso em questão a contratada era responsável por essa gestão, contudo era cobrado um valor diferenciado para compras emergenciais (50% a mais se entregar em 24 horas).

n) Sistemática de trabalho / documentação.

Essa atividade envolve a responsabilidade pela documentação, solicitações de aprovação e atendimento às políticas de compras.

A inclusão de contratos no sistema ERP da empresa era validada pelo comprador responsável pela gestão da terceirizada e é responsabilidade dele direcionar para equipe de contrato, central de compras – responsável pelo carregamento das informações no sistema MRP.

o) Homologação de novas marcas/produtos.

Como em qualquer processo de compra, é esperado da empresa contratada a apresentação de novas marcas ou produtos com o objetivo não somente de redução de preço, mas também de busca de melhores tecnologias, performance, qualidade, etc.

No estudo de caso a empresa pesquisada definiu que a contratada poderia sugerir novas marcas/fornecedores e produtos, mas só poderia incluir um contrato após validação e aprovação da contratante. O engajamento com o cliente interno era responsabilidade da contratante e quem fazia a comunicação entre eles era o gestor da conta e os seus superiores.

p) Elaboração de contrato no jurídico.

Após a conclusão de todo o processo de definição de escopo, concorrência, validação do fornecedor, é necessário formalizar um contrato no jurídico de forma a assegurar a empresa no que se refere a riscos para o negócio como, por exemplo, parada de linha por falta de material ou causas judiciais de empregados da terceirizada, por exemplo.

É preciso também garantir que a contratada possua um acordo de confidencialidade para o compartilhamento de informações e políticas internas. No contrato deve estar clara a necessidade de atendimento as políticas da companhia (compliance), principalmente à política global de compras e a utilização e arquivamento dos formulários e documentos pertinentes às negociações (formulário de concorrência, RFQ, propostas comerciais, etc).

q) Empregados da empresa terceirizada

É importante enfatizar à empresa contratada a necessidade de manter o mesmo quadro de funcionários para atendimento àquelas carteiras de materiais durante o período de contrato. Do contrário, o tempo gasto para treinar essas pessoas será perdido e a contratante terá que treinar novamente outras pessoas.

Em relação a essa etapa a empresa em questão vinculou esse tópico no contrato jurídico de forma a evitar a rotatividade de profissionais. Não é uma garantia que isso não irá acontecer, mas ao menos fica registrada a preferência da empresa contratante.

r) Plano de comunicação

Após conclusão de todas as etapas do processo de terceirização e definido a empresa parceira nesse projeto, é necessária a elaboração de um plano de comunicação robusto, que alcance todas as áreas/pessoas interessadas a fim de que todos estejam alinhados com as novas diretrizes de trabalho da área de compras.

A comunicação desse projeto foi formalizada via e-mail para todos os clientes internos e partes interessadas e também divulgadas pessoalmente nos comitês realizados entre compras, planejamento e manutenção.

Todas as etapas relacionadas nesse trabalho são importantes e precisam ser consideradas em um processo de terceirização. A Figura 12 apresenta a lógica de implantação realizada.



FIGURA 12 - Etapas da Terceirização
FONTE: O AUTOR (2014)

A Figura 13 ilustra o fluxograma proposto das atividades de compras após a implantação da terceirização que passa a integrar a área de compras-negociação. Com o novo processo o que muda essencialmente é a inclusão da nova área de negociação dentro da área de *procurement*, ou seja, o fluxo de compras continua iniciando na área de PCP a qual emite uma ordem de compra quando encontra contrato disponível. Quando PCP não localiza contrato, uma requisição de compras é gerada no sistema ERP e posteriormente a Central de Compras trabalha essas requisições e encaminha para o time de negociadores responsável por cada categoria. Nesse caso, as requisições que estão sob responsabilidade da terceirizada são encaminhadas para ela, bem como as demais são encaminhadas para os compradores internos da companhia. A terceirizada tem a responsabilidade

de realizar as devidas concorrências e documentações necessárias para dar suporte a sua negociação e encaminha para o comprador que faz a sua gestão. O comprador por sua vez solicita as devidas aprovações no processo e encaminha a documentação para o time da Central de Compras incluir o contrato no sistema SAP para posterior emissão da ordem de compra pelo time de PCP.

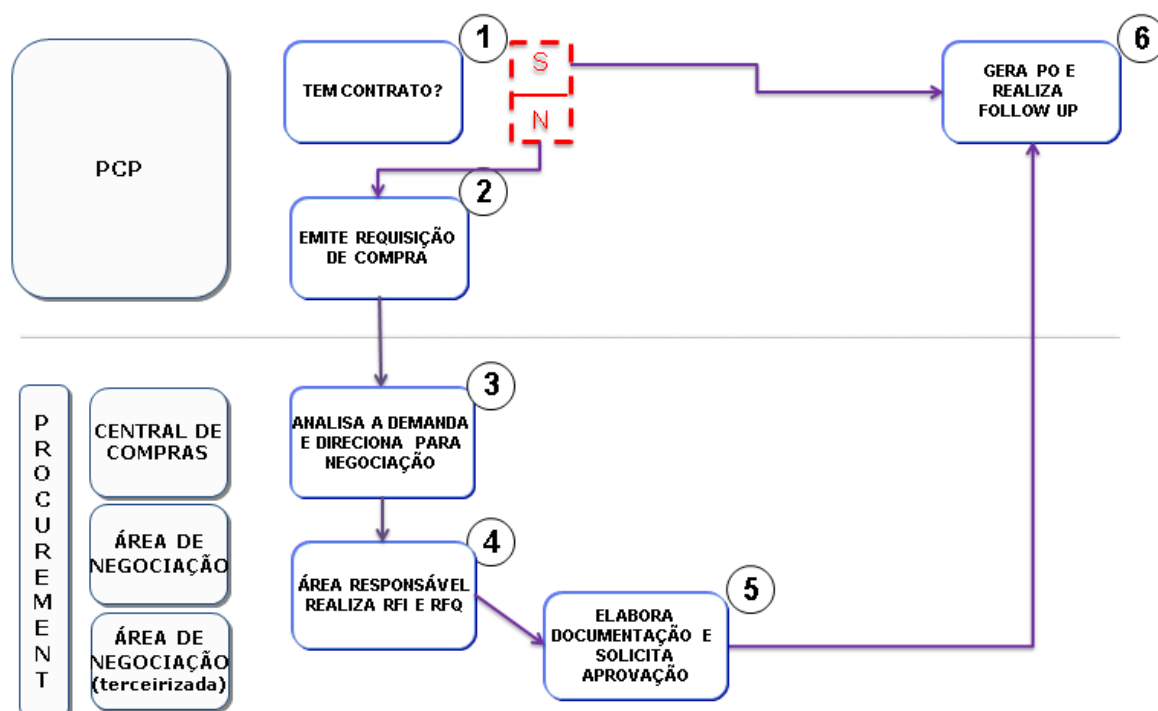


FIGURA 13 - Fluxograma Proposto das Atividades de Compras
FONTE: O AUTOR (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões deste estudo de caso destacando: as conclusões em relação aos objetivos; aos resultados obtidos em relação ao desenvolvimento dos estudos de caso; e à elaboração da proposta de estruturação para implementação da terceirização em empresas do setor de alimentos.

5.1 CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esse trabalho teve como tema a terceirização da compra de materiais indiretos no setor de alimentos. Tema justificado pela importância da área de compras dentro das companhias, bem como a importância do setor de alimentos para o desenvolvimento da sociedade.

A realidade atual apresenta um cenário de alta competitividade e um mercado em crescente globalização. Para acompanhar essa dinâmica faz-se necessário que as empresas adotem estratégias diferenciadas para se manterem competitivas. Nesse contexto, destaca-se a importância da terceirização para que essas empresas tenham flexibilidade e agilidade para acompanhar as variações do mercado e conseguir entregar os resultados esperados.

Portanto, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: quais são as etapas necessárias para estruturar a terceirização da compra de materiais em empresa do setor alimentício? Apresentou-se, então, uma proposta de estruturação para essas empresas, atendendo ao objetivo principal da pesquisa.

Para desenvolvimento do trabalho foram consultadas obras de estudiosos renomados sobre terceirização de compras a fim de fundamentar a proposta de estruturação. Neste mapeamento, destacou-se o estudo de Björnsson (2014) devido ao detalhamento de suas etapas e da integração entre elas.

Foi realizado também o mapeamento do panorama atual da área de compras da empresa pesquisada visando identificar as especificidades da área,

quais eram suas atribuições e principais problemas encontrados, bem como as oportunidades de melhorias decorrentes desses problemas. Este levantamento foi realizado através da observação direta e entrevista com o gestor.

Considera-se, portanto, que a questão de pesquisa foi respondida e os objetivos foram atendidos.

5.2 CONCLUSÕES QUANTO AO ESTUDOS DE CASO

Analisando a empresa pesquisada, conclui-se de uma maneira geral, que ela possui uma boa estruturação que facilita o processo de implementação de um projeto de terceirização. Contudo, ainda existem problemas que precisam ser trabalhados internamente a fim de minimizar qualquer impacto. Como por exemplo, a falta de controle nos processos de compra e falta de padronização nos processos. Esses dois pontos são exclusivos da área de compras, não dependem de outros departamentos para serem resolvidos, portanto é algo que precisa ser solucionado.

5.3 CONCLUSÕES QUANTO À PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO

A estrutura proposta foi elaborada pelo autor conforme pesquisa feita na empresa pesquisada.

De maneira geral, a proposta de estruturação possui etapas que consideram características específicas do setor de alimentos, no entanto podem ser adaptadas em qualquer empresa, pois se trata da categoria de materiais indiretos, a qual possui muita similaridade com outras empresas.

Notam-se também ganhos quanto à estruturação, através das etapas que abordam a importância de *KPI's*, cláusulas de penalidade, cronograma de implementação, definição de responsabilidades e responsáveis, promovendo uma gestão eficiente e a melhoria contínua do processo.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A elaboração desta pesquisa possibilitou identificar que outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas em relação ao mesmo tema, visando expandir o conhecimento sobre a terceirização no setor de alimentos. Dentre as possibilidades, destacam-se as seguintes propostas de trabalhos futuros:

- Desenvolver uma análise financeira do processo de terceirização de forma a avaliar a sua viabilidade;
- Aprofundar a análise em relação às atividades propostas para a terceirização, visando identificar as ferramentas, as técnicas que podem ser utilizados para a execução de cada atividade proposta.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias Brasileiras. Disponível em <<http://abia.org.br/vst/estudos.html>>. Acesso em 12/03/2014.

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivado. Balanço da ABICAB anuncia produção de 732 mil toneladas, 3,1% superior a 2011. Disponível em <<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/setor-brasileiro-de-chocolate-mostra-forca-com-crescimento-em-2012-2/>>. Acesso em 19/03/2014.

BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOLONHEZ, L. G. **Terceirização de compras: estratégia para ampliar a competitividade**. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/09/04/2007/terceirizacao-de-compras-estrategia-para-ampliar-a-competitividade/>> Acesso em 12/11/2013.

BJÖRNSSON, P. **Research Procurement Outsourcing – Managing Indirect Spend**. Disponível em <http://www.capgemini.com/resources/research-procurement-outsourcing--managing-indirect-spend> Acesso em 01/05/2014.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. Dissertação (Mestrado). USP, São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas. E o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DIAS e COSTA, Mário, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador – conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2003.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ENGEL, G. I. **Pesquisa-ação**. Educar em Revista, núm. 16, pp. 181-191 Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2000.

FLEURY, P. F. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação.** Revista Tecnológica. São Paulo: Ano V, nº 39, fev,1999.
JORNAL VALOR ECONOMICO, Brasil vai se tornar 2º mercado mundial de guloseimas em 2016. Disponível em <<http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Brasil-vai-se-tornar-2%BA-mercado-mundial-de-guloseimas-em-2016-18330.html>> Acesso em 19/03/2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10 ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Paulo G.; ALT, Petronio R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

MENDES, J. V.; FILHO, E. E.; **Sistemas integrados de gestão erp em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial.** Revista GESTÃO & PRODUÇÃO, v.9, n.3, p.277-296, dez. 2002

OLIVEIRA, M. A.; RAMOS, A. S. M. **Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP): estudo de caso em uma média empresa.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba: out 2002

OLIVEIRA, Ricardo Z.. **O departamento de compras nas organizações.** Trabalho de conclusão de pós-graduação - Universidade do Estado de Santa Catarina. Joinville, 2002.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização.** 9. ed. São Paulo: STS,1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTOS, A. P. L.; JUNGLES, A. E. **Como gerenciar as compras de materiais na construção civil: diretrizes para implantação da compra pró-ativa.** São Paulo: Pini, 2008.

SÁ, M. P. et al. **Terceirização no processamento final das indústrias farmacêutica e veterinária.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Angra

dos Reis. Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1997. Produção industrial e de serviços. 1 CD-ROM.

SANTOS, Rodrigo F. **Gerenciamento de rotinas de compras com ênfase em materiais indiretos**. Trabalho de conclusão de graduação – Universidade do Estado de Santa Catarina. Joinville, 2010.

SERIO, L. C. D.; SAMPAIO, M. **Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar**. Revista de Administração de Empresas . São Paulo, v. 41 n. 1 . p. 54-66 Jan./Mar. 2001

SHAPIRO, T. Ensuring Success of Food Company Outsourcing. <http://www.foodsafetymagazine.com/magazine-archive1/december-2012january-2013/ensuring-success-of-food-company-outsourcing/>> Acesso em: 31/03/2014.

SLACK, Nigel; et. al. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 2002 DIAS e COSTA, Mário, Roberto Figueiredo. Manual do comprador – conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2003.

PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. Revista da FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, 2008.

VILLASENOR, C. **Procurement Outsourcing: Finally Reaching the Status of a Proven Paradigm**. 89th Annual International Supply Management Conference. Abril, 2004.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	64
--------------------------------	----

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO

NOME:	
CARGO:	

Item	Requisitos	Sim	Não	Resposta / Comentários
1	Como surgiu a necessidade da terceirização da área de compras? (nível de serviço, saving?)			
2	Que área foi responsável pelo desenho do escopo de trabalho da empresa terceirizada?			
3	Foi feito benchmarking para desenvolvimento do escopo e busca de fornecedores?			
4	Como foram selecionadas as empresas para participar da concorrência?			
5	Como foram definidas as categorias de compras passíveis de terceirização?			
6	Que área / pessoa é responsável pelo controle das atividades, fluxo de informações entre contratada e contratante?			
7	Com que frequência a empresa contratada será controlada e de que forma? Haverá KPI's?			
8	Existe alguma cláusula de <i>penalty</i> , caso a empresa não cumpra suas obrigações?			
9	De que forma a empresa será remunerada? Pagamento fixo ou variável?			
10	Quem será responsável pela compra de itens emergenciais das categorias de compras terceirizadas, contratante ou contratada?			
11	Haverá contato entre e a empresa contratada e requisitantes internos ou haverá uma pessoa para fazer esse link?			
12	A empresa contratada terá acesso ao sistema ERP da contratante?			
13	Como será feita a inclusão de contratos no sistema?			
14	A empresa poderá sugerir novas marcas para os materiais de suas categorias?			
15	Como será o processo de homologação de novas marcas? Quem fará o link entre o <i>stakeholder</i> e empresa terceirizada?			

Assinatura:

Nome:

Data: